Industrie Canada Industry Canada

La formule gagnante en action

Méthodes de facilitation de l'investissement

Mises au point par les 22 projets pilotes du Plan d'investissement communautaire du Canada

102-01837/

LA FORMULE GAGNANTE EN ACTION

MÉTHODES DE FACILITATION DE L'INVESTISSEMENT

MISES AU POINT PAR LES 22 PROJETS PILOTES DU PLAN D'INVESTISSEMENT COMMUNAUTAIRE DU CANADA

La formule gagnante en action peut être téléchargée à partir du site Web du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) (**http://picc.ic.gc.ca**). Ce site, qui contient également *La formule gagnante*, permet aussi d'accéder à Étapes vers le capital de croissance ainsi qu'à d'autres outils et renseignements fort utiles pour quiconque s'intéresse aux services de facilitation de l'investissement.

On peut aussi se procurer cette publication sur demande en médias substituts. À cette fin, prière de communiquer avec le Centre de diffusion de l'information dont les coordonnées figurent ci-dessous.

Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, s'adresser également au :

Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications
Industrie Canada
Bureau 268D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466
Ligne d'assistance de *Strategis* : 1 800 328-6189
Télécopieur : (613) 954-6436
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

Autorisation de reproduction
Sauf indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit identifié comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Industrie Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication dans un but commercial, veuillez envoyer un courriel à **Copyright.Droitsdauteur@pwgsc.gc.ca**.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue C2-568/2001F
ISBN 0-662-85839-5
53475F

Also available in English under the title: *The Winning Formula at Work*.

Contient 30 p. 100
de matières recyclées

MESSAGE DU MINISTRE

En collaboration avec certaines collectivités, petites et grandes, le gouvernement du Canada travaille à la mise en place d'un climat propice à la croissance d'entreprises novatrices. Grâce au Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC), des entrepreneurs de nombreux secteurs d'activité ont eu accès à des fonds d'investissement privés et à quantité de conseils avisés pour mettre leur entreprise sur pied.

La présente publication, complément de *La formule gagnante*, s'adresse aux dirigeants communautaires qui souhaitent bénéficier des pratiques exemplaires mises au point par les 22 projets pilotes du PICC partout au Canada. Ce qu'on y lit est impressionnant, mais il y a mieux encore : les dirigeants communautaires pourront appliquer les leçons tirées de ces projets pilotes et réunir des hommes et des femmes actifs dans le développement économique local afin qu'ils contribuent ensemble à l'épanouissement du capital humain de la collectivité en même temps qu'à l'exploitation de son capital de risque.

Pour profiter au mieux de ces leçons, les collectivités devront être prêtes à adopter de nouvelles idées en matière de facilitation de l'investissement et de développement économique communautaire. Cela exigera de construire avec patience des collectivités qui investissent en elles-mêmes en vue de susciter, une à la fois, des entreprises en quête de croissance. Enfin, outre d'apprendre à appliquer les pratiques qui ont eu du succès, les collectivités devront tirer les enseignements de celles qui se sont avérées infructueuses.

Les pratiques exemplaires présentées ici ne sont qu'un début. La suite viendra des collectivités qui adapteront à leur propre situation les méthodes mises à l'essai au cours des projets pilotes. Je suis convaincu que ces méthodes et les résultats qu'elles ont permis d'obtenir peuvent se répéter dans bien des collectivités partout au Canada, et que les collectivités qui lanceront leur propre service de facilitation de l'investissement devraient voir leurs PME les plus novatrices prendre de l'expansion et gagner en vitalité.

Si vous croyez avoir un rôle à jouer dans ce passionnant scénario, je vous invite à vous faire connaître.

Le ministre de l'Industrie,

Brian Tobin

TABLE DES MATIÈRES

Qu'est-ce que *La formule gagnante en action*? 1

APPORTER UNE ASSISTANCE PROFESSIONNELLE AUX ENTREPRENEURS 5

Groupe d'experts en capital de risque (Victoria, Colombie-Britannique et Fredericton, Nouveau-Brunswick) 5
Aider les PME à cerner leurs besoins financiers et leur expliquer quoi faire pour obtenir le financement cherché

Groupes de mentors (Kitchener-Waterloo, Ontario) 13
Permettre aux entrepreneurs de s'entraider en constituant un réseau dynamique de mentors

Accélérateur d'entreprise virtuel (Niagara, Ontario) 19
Aider les entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs

Commercialiser les résultats des travaux de recherche (Halifax, Nouvelle-Écosse) 27
Créer des entreprises locales pour récolter les avantages économiques des recherches universitaires

« Formule 1 » pour entreprises de haute technologie (Okanagan, Colombie-Britannique) 33
Élargir la base de financement en attirant le capital de risque, en formant des coentreprises et en concluant des accords de licence

Ateliers de formation pour entrepreneurs (Canmore, Alberta; Shawinigan, Québec; et autres) 41
Examiner diverses possibilités de financement

Assistance professionnelle pour entrepreneurs et investisseurs privés (Kitchener-Waterloo, Ontario) 47
Aider les jeunes entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs afin d'obtenir un financement de prédémarrage

JUMELER ENTREPRENEURS ET INVESTISSEURS PRIVÉS 55

Forums d'investisseurs (London, Ontario, et autres) 55
Présenter des entrepreneurs à des investisseurs potentiels au cours de rencontres structurées

Réseaux express (Saint-Hyacinthe, Québec) 65
Réunir l'ensemble des acteurs économiques potentiels autour d'un même projet d'entreprise

Des investisseurs pour les PME (Sherbrooke, Québec) 71
Présenter les entrepreneurs à des sources locales de capital de risque et leur en expliquer les exigences

Salons de l'investissement (Saint-Hyacinthe, Québec) 77
Donner aux PME à la recherche de financement l'occasion de rencontrer individuellement des investisseurs privés, des sociétés de capital de risque et des représentants gouvernementaux

SUSCITER UN ACCROISSEMENT DES INVESTISSEURS PRIVÉS 83

Recruter des investisseurs privés par la bande (Sarnia-Lambton, Ontario) 83
Trouver des investisseurs privés par une approche indirecte

Des conversations de table qui emballent les investisseurs (Burlington, Ontario) 89
Favoriser l'établissement d'un réseau d'investisseurs potentiels dans la collectivité

Guide des investisseurs privés en devenir (Mount Pearl, Terre-Neuve) 95
Trouver des investisseurs privés en recourant à l'auto-évaluation des investisseurs potentiels

Carrefour Capital (Thérèse-De Blainville, Québec) 101
Semer la bonne parole dans le cyberespace en reliant PME et investisseurs par Internet

Joignez-vous à l'équipe... Mettez *La formule gagnante* en pratique 109

Qu'est-ce que La formule gagnante en action?

La formule gagnante en action explique les méthodes novatrices utilisées dans les projets du Plan d'investissement communautaire du Canada (PICC) pour tisser des liens entre entrepreneurs et investisseurs privés. Cette publication vise à aider ceux qui souhaitent créer un service de facilitation de l'investissement dans leur collectivité et trouver rapidement les stratégies appropriées. Elle complète *La formule gagnante*, un guide sur la facilitation de l'investissement dans la croissance des PME qui expose comment 22 projets pilotes ont été mis sur pied et réalisés. On peut télécharger les deux publications depuis le site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**).

Certaines des PME les plus brillantes et les plus prometteuses ont encore du mal à trouver du capital de risque pour financer leur croissance. Le problème est encore plus sérieux pour les PME locales, surtout si elles ont besoin de moins de un million de dollars.

Afin de remédier à ce problème, Industrie Canada a aidé à financer pendant cinq ans 22 projets pilotes menés un peu partout au pays dans le cadre du PICC. Les méthodes élaborées dans ces projets variaient autant que la taille et l'économie des collectivités. Il se peut que certaines de ces méthodes répondent parfaitement aux besoins de votre collectivité et que d'autres doivent être adaptées, mais toutes nourriront votre réflexion.

Vous verrez les méthodes utilisées pour repérer des investisseurs privés, également appelés « anges investisseurs », parmi des gens qui ne se doutaient guère de leur potentiel d'investisseur. Ensuite, vous apprendrez les méthodes employées pour les recruter et les former.

Vous verrez également les méthodes utilisées pour préparer les entrepreneurs à rencontrer des investisseurs, car il semble que le manque de préparation des entrepreneurs soit le principal obstacle au financement, les entrepreneurs ne comprenant pas les besoins des investisseurs et la nature du financement par capital de risque. Ces méthodes ont permis aux entrepreneurs de présenter leur dossier à des investisseurs privés et à d'autres sources de financement de façon professionnelle et intéressante.

Tous les projets pilotes du PICC ont contribué à changer les collectivités qu'ils servent. Ils ont suscité une culture de l'investissement, montré de nouvelles façons de développer l'économie locale et prouvé qu'il est possible à la fois de trouver des occasions d'investir dans des entreprises en pleine croissance et de repérer des investisseurs dans les collectivités de tout le Canada ainsi que de les réunir.

Tous les projets pilotes ont joué un rôle important dans l'élaboration des méthodes qui ont permis aux petites et moyennes entreprises (PME) de trouver des millions de dollars en capital de risque et au PICC de créer des milliers d'emplois.

COMMENT LES MÉTHODES SONT-ELLES REGROUPÉES?

Les 15 méthodes sont regroupées dans 3 catégories : Apporter une assistance professionnelle aux entrepreneurs, Jumeler entrepreneurs et investisseurs privés et Susciter un accroissement des investisseurs privés.

Les méthodes exposées sous « Apporter une assistance professionnelle aux entrepreneurs » montrent comment on a aidé les entrepreneurs à se préparer à rencontrer des investisseurs. Les méthodes présentées sous « Jumeler entrepreneurs et investisseurs privés » ont permis de trouver le bon investisseur privé ou la bonne source de financement pour une entreprise en particulier, et vice-versa. Enfin, les méthodes décrites sous « Susciter un accroissement des investisseurs privés » visent à repérer et à former de nouveaux investisseurs privés.

ET MAINTENANT, À VOUS DE JOUER!

On conseille vivement aux collectivités d'adapter les méthodes à leur situation propre. Voyez ce qui fonctionne pour vous! Ce serait étonnant que toutes les méthodes donnent d'aussi bons résultats partout au pays, étant donné les différences locales.

À chacune des méthodes décrites, nous avons donné la taille de la population et présenté brièvement l'économie de la région. Cherchez les méthodes utilisées dans des collectivités dont la structure économique et l'esprit communautaire sont similaires aux vôtres, et voyez lesquelles vous pouvez adapter.

Les projets pilotes montrent qu'en matière de facilitation de l'investissement, il n'existe pas de solution universelle. Chaque collectivité est particulière et possède ses caractéristiques, dont il faut tenir compte.

La formule gagnante en action s'adresse à vous. Essayez les méthodes qui correspondent le mieux aux besoins de votre collectivité. Nous espérons qu'elles seront une source d'inspiration et qu'elles aideront des entreprises à trouver un financement autrement inaccessible. Soyez audacieux! Essayez! Les résultats en valent le coup. Pour en savoir plus, communiquez avec nous :

Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada
5e étage, tour Est
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 954-2746
Télécopieur : (613) 954-5492

Courriel : **secretariat@ic.gc.ca**
Site Web : **http://picc.ic.gc.ca**

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

GROUPE D'EXPERTS EN CAPITAL DE RISQUE

AIDER LES PME À CERNER LEURS BESOINS FINANCIERS ET LEUR EXPLIQUER QUOI FAIRE POUR OBTENIR LE FINANCEMENT CHERCHÉ

Lieu Victoria (Colombie-Britannique)

Parmi les services qu'il offre à ses membres, VIATeC, le Vancouver Island Advanced Technology Centre, gère le projet du PICC, qui lui permet de répondre aux besoin en capitaux de jeunes entreprises de technologie de pointe. Il les aide à cerner leurs besoins financiers et leur explique quoi faire pour obtenir le financement cherché.

La région métropolitaine de Victoria, qui compte 320 000 habitants, connaît une croissance importante dans le secteur des technologies de pointe de même que dans le tourisme et le cinéma. Elle compte deux universités, un collège et un bassin de 16 000 travailleurs du savoir.

Bill Cooke, coordonnateur du projet pilote du PICC de Victoria, est l'instigateur de cette méthode.

LE DÉFI

SE PRÉPARER À UN BARRAGE DE QUESTIONS

L'un des principaux défis du PICC de Victoria consistait à préparer les entrepreneurs au véritable interrogatoire auquel les soumettraient les investisseurs potentiels et à leur donner la chance de répéter leur exposé et de l'améliorer dans un cadre rassurant.

De plus, il semblait nécessaire d'aider les entreprises en pleine croissance à réussir sur le plan commercial en leur offrant des solutions et des conseils fondés sur l'expérience.

Enfin, il apparaissait nécessaire d'aider les entrepreneurs à envisager des stratégies pour faire face à des enjeux clés en matière de développement des entreprises.

+3

GROUPE D'EXPERTS EN CAPITAL DE RISQUE

AIDER LES PME À CERNER LEURS BESOINS FINANCIERS ET LEUR EXPLIQUER QUOI FAIRE POUR OBTENIR LE FINANCEMENT CHERCHÉ

Lieu **Victoria (Colombie-Britannique)**

Parmi les services qu'il offre à ses membres, VIATeC, le Vancouver Island Advanced Technology Centre, gère le projet du PICC, qui lui permet de répondre aux besoin en capitaux de jeunes entreprises de technologie de pointe. Il les aide à cerner leurs besoins financiers et leur explique quoi faire pour obtenir le financement cherché.

La région métropolitaine de Victoria, qui compte 320 000 habitants, connaît une croissance importante dans le secteur des technologies de pointe de même que dans le tourisme et le cinéma. Elle compte deux universités, un collège et un bassin de 16 000 travailleurs du savoir.

Bill Cooke, coordonnateur du projet pilote du PICC de Victoria, est l'instigateur de cette méthode.

LE DÉFI

SE PRÉPARER À UN BARRAGE DE QUESTIONS

L'un des principaux défis du PICC de Victoria consistait à préparer les entrepreneurs au véritable interrogatoire auquel les soumettraient les investisseurs potentiels et à leur donner la chance de répéter leur exposé et de l'améliorer dans un cadre rassurant.

De plus, il semblait nécessaire d'aider les entreprises en pleine croissance à réussir sur le plan commercial en leur offrant des solutions et des conseils fondés sur l'expérience.

Enfin, il apparaissait nécessaire d'aider les entrepreneurs à envisager des stratégies pour faire face à des enjeux clés en matière de développement des entreprises.

LA SOLUTION

FAIRE FACE À UN GROUPE D'EXPERTS

« Le groupe d'experts offre un cadre rassurant où les entrepreneurs peuvent s'exposer au type d'examen détaillé auquel les soumettront les investisseurs et résoudre les problèmes en suspens. »

Toutes les citations sont de Bill Cooke

VIATeC a adopté une méthode efficace pour relever ces défis. Elle a constitué un groupe d'experts en capital de risque (Venture Business Panel ou VBP) afin d'aider les entrepreneurs en quête de financement à se préparer à rencontrer des investisseurs.

Le groupe d'experts aide les entreprises non seulement en leur permettant de répéter leur exposé, mais aussi en leur donnant la possibilité de bénéficier de conseils stratégiques d'experts et de réfléchir à des questions essentielles pour la croissance à long terme de leur entreprise.

UN GROUPE D'EXPERTS POLYVALENTS

Le groupe d'experts se compose de sept personnes possédant des compétences dans divers domaines des affaires, notamment :

- la gestion;
- la comptabilité;
- la technologie;
- le droit;
- le marketing;
- les opérations bancaires;
- l'investissement et le financement des entreprises.

La participation au groupe d'experts requiert beaucoup de temps — une demi-journée par mois pour la réunion, plusieurs heures de préparation et, au besoin, autant pour le suivi. On exige des membres qu'ils fassent don de leur temps et de conseils pour lesquels ils seraient normalement payés. Cela est en quelque sorte compensé par le fait que la participation au groupe d'experts peut offrir de nouvelles possibilités d'affaires aux bénévoles.

PRÉPARER LES ENTREPRENEURS À PRÉSENTER LEUR EXPOSÉ PEUT FAIRE GAGNER DU TEMPS LORS DES RENCONTRES

On demande aux entrepreneurs qui ont un exposé à présenter ce qu'ils attendent du groupe d'experts. On les incite à lui fournir, une semaine avant la réunion, tous les renseignements utiles à l'étude du dossier et qui l'aideront à répondre aux questions. Au minimum, les entrepreneurs doivent fournir un plan stratégique, une proposition d'investissement ou un plan d'affaires.

La structure et les questions suivantes sont fournies aux entrepreneurs pour les aider à préparer leur exposé :

- Quel est le produit ou le service que vous voulez offrir?
- Qui seront vos clients? Pourquoi achèteront-ils votre produit?
- Pourquoi pensez-vous que votre exposé devant le groupe d'experts sera réussi?
- Ajoutez tout autre renseignement éclairant votre plan d'affaires, vos problèmes et vos possibilités, en incluant peut-être ce qui suit :
    - — Quels sont les problèmes les plus délicats auxquels vous vous heurtez et dont vous aimeriez parler avec le groupe d'experts?
    - — Comment faites-vous ou ferez-vous parvenir votre produit ou service à vos clients?
    - — Quelles sont les compétences et les lacunes de votre équipe de gestion?
    - — Quel est votre avantage concurrentiel?
    - — Quelles mesures avez-vous prises pour protéger juridiquement votre avantage concurrentiel?
    - — Quel est votre plan d'affaires?
    - — Il serait bon de faire parvenir à l'avance aux membres du groupe d'experts un sommaire de votre plan d'affaires.
    - — Vous pouvez également fournir un résumé des principaux aspects financiers.

« Les réponses entrent généralement dans deux catégories. Les entrepreneurs sont prêts à rencontrer un investisseur et ils cherchent à répéter leur exposé et à obtenir des commentaires. Ou bien, ils ont repéré quelques points délicats qu'ils doivent régler avant de passer à l'étape suivante. »

« Au départ, nous avons eu quelques mauvaises expériences avec des entreprises qui n'étaient pas prêtes et qui avaient mal cerné leurs besoins. Il en est résulté des conversations débridées sans grand intérêt. »

LES RÉUNIONS TRAITENT DE NOMBREUX SUJETS

Le groupe d'experts se réunit une fois par mois pendant trois heures au cours desquelles il reçoit une entreprise. Le volet principal de la réunion dure une heure et demie environ. L'entrepreneur dispose normalement de vingt minutes pour présenter son exposé, puis de trente minutes à une heure sont réservées aux questions et réponses, et le reste du temps, à une récapitulation finale avec commentaires de chacun des experts.

« Souvent, ce qu'une entreprise considère comme son plus gros problème ne l'est pas. Même si elle pense que son problème le plus pressant est un manque de capital, il se peut que d'autres questions l'empêchent de réussir. »

Bien que les réunions du groupe d'experts aient pour objet d'aider les entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs, d'autres questions y sont également traitées. Les conseils que donnent les experts pendant les réunions guident les entreprises dans la réflexion stratégique nécessaire à une croissance soutenue.

En général, les experts acceptent d'apporter un soutien continu aux entrepreneurs qui présentent leur exposé, et les entrepreneurs s'engagent à les tenir informés de leurs progrès. Un entrepreneur peut rencontrer le groupe d'experts plusieurs fois, si cela est nécessaire.

Bon nombre d'entrepreneurs qui ont rencontré un groupe d'experts ont été surpris des leçons qu'ils ont tirées de cette expérience.

CONSTITUER DES GROUPES D'EXPERTS EN CAPITAL DE RISQUE DEMANDE UN CERTAIN NIVEAU D'ENGAGEMENT

Le facilitateur doit consacrer environ une journée par mois au groupe d'experts. Le travail initial qu'exige la constitution d'un groupe d'experts permanent peut s'étendre sur cinq à sept jours, étant donné l'importance des entrevues ainsi que du choix des bons experts et de la formule appropriée pour la réussite de l'entreprise. Le choix des membres du groupe d'experts peut même demander plus de temps si le facilitateur n'avait pas déjà de relations.

Sauf la question du temps, la réunion du groupe d'experts demande peu de ressources, puisque les experts apportent leur concours gratuitement pendant l'exposé et les suivis individuels. Il faut cependant prévoir un lieu de réunion, des rafraîchissements et des photocopies de l'exposé de l'entrepreneur. L'entreprise qui présente son exposé doit fournir le matériel nécessaire, comme un ordinateur portatif et un projecteur, et on l'incite à prévoir du matériel de rechange en cas de problèmes techniques.

VIATeC ne facture pas de frais de participation aux entrepreneurs qui présentent leur exposé au groupe d'experts.

LES RÉSULTATS

DES EXPOSÉS TRÈS BIEN RODÉS

En permettant à l'entrepreneur de répéter son exposé, le groupe d'experts lui donne l'occasion de le polir dans un cadre rassurant. L'entrepreneur s'assure ainsi de ne pas laisser passer une possibilité d'investissement, faute de préparation.

« Le groupe d'experts permet à VIATeC de tisser et de maintenir des liens avec des chefs de file du milieu des affaires, et il contribue à sa réussite pour ce qui est d'aider les entrepreneurs à trouver le financement nécessaire à leur croissance. »

Le groupe d'experts aide à renforcer les conseils du personnel de VIATeC. Ces conseils sont pris plus au sérieux lorsqu'ils viennent d'un groupe réunissant divers experts.

La participation au groupe d'experts donne l'occasion d'établir des liens, tant avec les autres membres du groupe qu'avec des entrepreneurs. Les experts gagnent aussi à entendre parler de possibilités d'investissement dès le début. Certains peuvent offrir des services aux entrepreneurs qui se présentent devant le groupe ou financer leur entreprise. De plus, les bénévoles ont l'impression de contribuer à la vie de leur collectivité et de favoriser ainsi le développement d'entreprises locales.

Depuis la création du groupe d'experts, il y a près de deux ans, une vingtaine d'entrepreneurs ont reçu des commentaires sur leurs plans d'affaires.

LES LEÇONS

ON NE PEUT PAS PLAIRE À TOUT LE MONDE

Bien que la plupart des entrepreneurs qui ont rencontré le groupe d'experts en font l'éloge, certains ne sont pas ouverts à leurs conseils, notamment lorsqu'ils cernent un problème qui avait échappé à l'entreprise ou proposent une stratégie qui engagerait celle-ci dans une nouvelle direction.

« Lorsqu'un entrepreneur présente un exposé à un investisseur privé, celui-ci écoute en pensant à la possibilité d'affaires, mais il évalue aussi l'entrepreneur sur le plan personnel. Les entrepreneurs ne doivent pas perdre cela de vue. »

Certains entrepreneurs pensent que le temps consacré à se préparer à rencontrer le groupe d'experts et à attendre que la date de la réunion soit fixée serait mieux utilisé à rencontrer des investisseurs potentiels. Cependant, beaucoup d'entrepreneurs s'aperçoivent que le groupe d'experts leur fait gagner du temps, car il leur permet d'éviter de gâcher des possibilités en rencontrant des investisseurs potentiels sans y être entièrement préparés.

VARIANTES DANS D'AUTRES COLLECTIVITÉS

La salle de répétition de Fredericton

La Greater Fredericton Economic Development Corporation (GFEDC), qui s'occupe du projet pilote du PICC de Fredericton (Nouveau-Brunswick), utilise une méthode similaire, qu'elle appelle la « salle de répétition », pour préparer les entrepreneurs à rencontrer des investisseurs potentiels.

La stratégie de Fredericton consiste à dresser une base de données sur les institutions et les investisseurs privés spécialisés en capital de risque ainsi qu'à mettre en place un service de présélection et un réseau de soutien. La GFEDC fournit aussi des conseils relatifs aux plans d'affaires et des programmes de mentorat financier qui mettront en relation des entrepreneurs et des membres expérimentés d'un groupe de travail sur le capital de risque. Afin de sensibiliser davantage les entrepreneurs, elle organise des séances de formation et des ateliers, et crée des dictacticiels et des vidéos.

LE PERSONNEL FAIT LE TRAVAIL DE BÉNÉVOLES

Le processus utilisé dans la salle de répétition de Fredericton est semblable à celui du groupe d'experts en capital de risque de Victoria, sauf que l'on ne recourt pas à des experts bénévoles. En fait, c'est le personnel de la GFEDC qui fournit des commentaires aux entrepreneurs. Cette méthode convient sans doute mieux à de petites collectivités soucieuses de confidentialité et dépourvues d'une masse critique d'experts bénévoles.

Au cours d'une séance en salle de répétition, l'entrepreneur reçoit de l'aide et des directives pour préparer une proposition d'investissement. Lors de la présentation suivante, le personnel de la GFEDC pose à tour de rôle le genre de questions qu'un investisseur potentiel poserait. Ensuite, le personnel fait à l'entrepreneur des suggestions constructives qui l'aideront à améliorer sa proposition d'investissement et son exposé.

La salle de répétition donne aux entrepreneurs la possibilité de mettre leur exposé au point dans un cadre amical et rassurant et de recevoir les conseils qu'ils leur faut pour polir leurs arguments et améliorer leur plan d'affaires.

Faits saillants — Groupe d'experts en capital de risque

- Décider si le personnel ou des experts extérieurs formeront le groupe.
- Constituer un groupe ayant des compétences dans tous les domaines requis.
- Prévenir les membres du groupe qu'ils ne seront pas payés.
- S'assurer que les membres du groupe comprennent bien la portée de leur participation et s'engagent à réserver le temps nécessaire.
- Demander aux entrepreneurs qui présentent un exposé ce qu'ils souhaitent retirer de leur réunion avec le groupe.
- Aider les entrepreneurs à préparer leur exposé.
- Mettre en place toutes les ressources nécessaires à la réunion.

Au cours d'une séance en salle de répétition, l'entrepreneur reçoit de l'aide et des directives pour préparer une proposition d'investissement. Lors de la présentation suivante, le personnel de la GFEDC pose à tour de rôle le genre de questions qu'un investisseur potentiel poserait. Ensuite, le personnel fait à l'entrepreneur des suggestions constructives qui l'aideront à améliorer sa proposition d'investissement et son exposé.

La salle de répétition donne aux entrepreneurs la possibilité de mettre leur exposé au point dans un cadre amical et rassurant et de recevoir les conseils qu'ils leur faut pour polir leurs arguments et améliorer leur plan d'affaires.

Faits saillants — Groupe d'experts en capital de risque

Décider si le personnel ou des experts extérieurs formeront le groupe.

Constituer un groupe ayant des compétences dans tous les domaines requis.

Prévenir les membres du groupe qu'ils ne seront pas payés.

S'assurer que les membres du groupe comprennent bien la portée de leur participation et s'engagent à réserver le temps nécessaire.

Demander aux entrepreneurs qui présentent un exposé ce qu'ils souhaitent retirer de leur réunion avec le groupe.

Aider les entrepreneurs à préparer leur exposé.

Mettre en place toutes les ressources nécessaires à la réunion.

GROUPES DE MENTORS

PERMETTRE AUX ENTREPRENEURS DE S'ENTRAIDER EN CONSTITUANT UN RÉSEAU DYNAMIQUE DE MENTORS

Lieu — **Kitchener-Waterloo (Ontario)**

Le projet pilote local du PICC porte le nom de Communitech. Il aide des entrepreneurs du secteur des technologies et de jeunes entreprises appartenant à ce qu'il appelle le « triangle technologique canadien » (la région de Waterloo et les villes de Kitchener, Waterloo, Cambridge et Guelph).

En dehors de la technologie, le triangle, où vivent 500 000 personnes, s'appuie sur une économie qui comprend des universités, l'industrie automobile, le tourisme et la vente au détail.

Communitech a pour objectif de constituer un réseau dynamique de mentors et d'investisseurs privés locaux afin de cibler de jeunes entreprises du secteur des technologies offrant un potentiel de croissance. La stratégie consiste à aider des entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs afin d'accéder à un financement de prédémarrage et de fournir un appui en matière de compétences en gestion une fois l'investissement obtenu.

Paul Weber, directeur du Business Accelerator Program de Communitech, organise des groupes de mentors dans la région de Kitchener-Waterloo.

LE DÉFI APPRENDRE À SE CONNAÎTRE

« Généralement, les dirigeants d'entreprise n'ont personne à qui soumettre leurs idées ou leurs soucis, ni personne dont ils puissent s'inspirer. Ils sont à la tête de l'entreprise et personne ne peut leur servir de mentor. »

Toutes les citations sont de Paul Weber

Un des plus grands souhaits exprimés par les entrepreneurs de la région était d'avoir la possibilité d'examiner des enjeux et des problèmes d'intérêt commun.

Il était également clair que les jeunes entrepreneurs avaient besoin de conseils pour relever les défis posés par la recherche de financement de démarrage et de début de croissance de même que pour sortir de l'isolement créé par la mise sur pied d'une nouvelle entreprise.

De plus, les entrepreneurs avaient apparemment besoin d'une occasion de se rencontrer et d'échanger des adresses utiles.

Groupes de mentors

Permettre aux entrepreneurs de s'entraider en constituant un réseau dynamique de mentors

Lieu Kitchener-Waterloo (Ontario)

Le projet pilote local du PICC porte le nom de Communitech. Il aide des entrepreneurs du secteur des technologies et de jeunes entreprises appartenant à ce qu'il appelle le « triangle technologique canadien » (la région de Waterloo et les villes de Kitchener, Waterloo, Cambridge et Guelph).

En dehors de la technologie, le triangle, où vivent 500 000 personnes, s'appuie sur une économie qui comprend des universités, l'industrie automobile, le tourisme et la vente au détail.

Communitech a pour objectif de constituer un réseau dynamique de mentors et d'investisseurs privés locaux afin de cibler de jeunes entreprises du secteur des technologies offrant un potentiel de croissance. La stratégie consiste à aider des entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs afin d'accéder à un financement de prédémarrage et de fournir un appui en matière de compétences en gestion une fois l'investissement obtenu.

Paul Weber, directeur du Business Accelerator Program de Communitech, organise des groupes de mentors dans la région de Kitchener-Waterloo.

Le défi

Apprendre à se connaître

« Généralement, les dirigeants d'entreprise n'ont personne à qui soumettre leurs idées ou leurs soucis, ni personne dont ils puissent s'inspirer. Ils sont à la tête de l'entreprise et personne ne peut leur servir de mentor. »

Toutes les citations sont de Paul Weber

Un des plus grands souhaits exprimés par les entrepreneurs de la région était d'avoir la possibilité d'examiner des enjeux et des problèmes d'intérêt commun.

Il était également clair que les jeunes entrepreneurs avaient besoin de conseils pour relever les défis posés par la recherche de financement de démarrage et de début de croissance de même que pour sortir de l'isolement créé par la mise sur pied d'une nouvelle entreprise.

De plus, les entrepreneurs avaient apparemment besoin d'une occasion de se rencontrer et d'échanger des adresses utiles.

LA SOLUTION

RENCONTRE EN TERRAIN COMMUN

Communitech organise actuellement deux groupes de mentors, soit un pour les dirigeants d'entreprise qui ont déjà reçu au moins un financement, et un autre pour les entrepreneurs qui dirigent de jeunes entreprises.

JUMELER LES MENTORS CORRECTEMENT

Les entrepreneurs qui participent aux groupes de mentors doivent en être au même stade de développement (les toutes jeunes entreprises devraient être séparées des entreprises qui ont déjà bénéficié d'un financement important). Cela permet de s'assurer que les participants tirent profit du groupe tout en lui apportant quelque chose.

« Nous espérons que notre travail aidera l'entreprise à être solide et attrayante pour les investisseurs. »

En outre, seuls de vrais mentors sont invités à participer aux groupes, autrement dit, des dirigeants ou de jeunes entrepreneurs. Les intermédiaires et les autres personnes qui veulent vendre des produits ou des services aux entrepreneurs ne sont pas admis aux réunions des groupes, à l'exception de consultants à qui on peut demander des conseils éclairés sur des questions particulières. Ces restrictions garantissent que les réunions se déroulent dans un cadre sûr où les entrepreneurs peuvent parler librement.

POUR FORMER UN GROUPE, TROUVEZ D'ABORD UN CHAMPION

La première étape pour former un groupe de mentors consiste à trouver un champion, c'est-à-dire quelqu'un qui assumera le leadership au sein du groupe, lui donnera une dynamique et la maintiendra. Un représentant de l'organisme facilitateur devrait rencontrer le champion afin de repérer d'autres représentants d'entreprises technologiques qui ont avantage à participer au groupe. L'étape suivante consiste à fixer la date de la première réunion.

Une deuxième réunion organisationnelle peut avoir lieu avec quatre ou cinq membres potentiels afin de discuter des dispositions à prendre pour les réunions futures (p. ex., date, lieu, thème, formule et rôle des participants). Beaucoup de groupes se réunissent, en rotation, au bureau ou au domicile de chacun des membres.

Pour constituer le groupe, on devrait encourager les membres fondateurs à amener un ou deux mentors à la réunion suivante.

LE FACILITATEUR DONNE LE COUP D'ENVOI AU GROUPE PUIS SE RETIRE

Communitech sert de facilitateur aux groupes de mentors. Il transmet les invitations et les rappels mensuels par courrier électronique, assure le suivi des réponses et avise l'hôte du nombre de personnes qui seront présentes. Sur demande, Communitech aide le groupe à trouver des experts pour traiter des sujets particuliers.

Au départ, l'organisme facilitateur jouera un rôle actif dans la gestion de la logistique, des coordonnées des personnes et des invitations. Le groupe s'aguerrissant, le rôle de facilitation peut être progressivement partagé avec des membres du groupe.

DES INTERVENTIONS MODULÉES

Le groupe de mentors des dirigeants est plus structuré que celui des jeunes entrepreneurs. Il se réunit une fois par mois pendant deux heures, de 19 h 30 à 21 h 30. Les membres y parlent de méthodes, d'outils commerciaux, d'éducation de l'industrie et de défis commerciaux communs. Voici un ordre du jour type :

19 h 30 à 19 h 40 — Présentation succincte de l'entreprise hôte

19 h 40 à 20 h — Mises à jour par les membres

20 h à 21 h — Discussion des thèmes choisis

21 h à 21 h 30 — Débat libre, questions, sujets de préoccupation

« Les dirigeants d'entreprise retirent beaucoup de ces réunions. En se tournant vers un groupe de soutien, ils trouvent réponse à des questions que se posent aussi leurs pairs. Par exemple, ils peuvent dire : « J'aimerais vendre aux États-Unis. Est-ce que l'un d'entre vous à déjà fait cela? » Ils peuvent obtenir des renseignements précieux notamment le type et l'ampleur des fonds publics disponibles. »

Les réunions se déroulent souvent dans les locaux de Communitech, mais elles peuvent aussi avoir lieu dans ceux d'un des membres du groupe. L'hôte préside la réunion et offre des rafraîchissements.

Le groupe des entrepreneurs en quête d'un financement de début de croissance, que Communitech appelle « Entrepreneurs anonymes », est moins structuré que le précédent. Il se réunit chaque mois dans un bar local de 18 h à 20 h. Ces rencontres, qui n'ont pas d'ordre du jour, visent essentiellement à établir des liens. Les entrepreneurs trouvent le groupe très utile.

Un minimum de ressources nécessaire

Il faut assez peu de ressources pour animer les groupes de mentors. Au début, le facilitateur du groupe des dirigeants d'entreprise peut offrir des rafraîchissements aux membres mais, une fois que le groupe est formé et qu'une certaine dynamique est en place, cette dépense peut être assumée par le membre qui accueille le groupe. Les membres d'Entrepreneurs anonymes paient leurs consommations aux réunions tenues dans un bar.

Il faut un peu de personnel pour que le groupe et les services de facilitation mentionnés ci-dessus fonctionnent bien. Communitech ne facture pas de frais de participation aux membres du groupe de mentors, mais les groupes ne sont ouverts qu'aux membres de Communitech, qui perçoit des frais d'adhésion annuels.

LES RÉSULTATS

Tirer profit de l'expérience d'autrui

En moyenne, de 8 à 12 membres assistent aux réunions des dirigeants d'entreprise et de 20 à 30 membres, à celles d'Entrepreneurs anonymes. Des liens se sont créés au sein des groupes, ce qui aide les membres à communiquer entre eux lorsqu'ils ont des problèmes particuliers. Ils s'échangent des références au sujet des fournisseurs de services et des clients. Dans l'ensemble, les entreprises accélèrent leur croissance en tirant profit de l'expérience des autres.

« Les équipes de gestion se sont renforcées, les chances de trouver un financement sont meilleures, et les membres des équipes de gestion ont la possibilité de parler à des gens qui ont vécu la même chose qu'eux. Il est important de leur conseiller qui voir, mais il l'est tout autant de leur apprendre à faire preuve de discernement dans le choix de leurs interlocuteurs. »

LES LEÇONS

ASSUREZ-VOUS QU'IL S'AGIT BIEN DE MENTORS

Veillez à l'homogénéité des groupes. Communitech s'est aperçu que réunir des entreprises qui en sont à divers stades de développement ou des personnes qui occupent des postes de gestion de niveaux différents peut se révéler problématique.

Pour que tous les membres se sentent à l'aise, ils doivent être convaincus qu'ils sont traités sur un pied d'égalité. Il se perd parfois trop de temps à essayer d'établir un ordre hiérarchique à une réunion. De plus, si les membres ne sont pas à l'aise, ils ne participeront pas et n'assisteront pas aux réunions suivantes.

UN VÉRITABLE LEADERSHIP ET LE STRICT RESPECT DES RÈGLES SONT ESSENTIELS

Encouragez le leadership interne. Communitech anime les groupes d'homologues, mais il s'est rendu compte que la prise en charge par un membre du groupe est un facteur de succès déterminant.

Il est important que la bonne « culture » se développe dans le groupe. Communitech applique trois règles simples :

- respecter les autres membres;
- assurer la confidentialité des renseignements;
- participer.

Faits saillants — Groupes de mentors

- Définir les groupes de mentors selon la taille, le stade du développement et le secteur des entreprises.
- Communiquer avec un champion afin qu'il aide à former et à maintenir chaque groupe.
- Tenir une réunion organisationnelle dans chaque groupe afin de discuter de la date et du lieu des réunions ainsi que du processus à suivre.
- Mettre en place les ressources administratives et autres nécessaires aux réunions.

LES LEÇONS

ASSUREZ-VOUS QU'IL S'AGIT BIEN DE MENTORS

Veillez à l'homogénéité des groupes. Communitech s'est aperçu que réunir des entreprises qui en sont à divers stades de développement ou des personnes qui occupent des postes de gestion de niveaux différents peut se révéler problématique.

Pour que tous les membres se sentent à l'aise, ils doivent être convaincus qu'ils sont traités sur un pied d'égalité. Il se perd parfois trop de temps à essayer d'établir un ordre hiérarchique à une réunion. De plus, si les membres ne sont pas à l'aise, ils ne participeront pas et n'assisteront pas aux réunions suivantes.

UN VÉRITABLE LEADERSHIP ET LE STRICT RESPECT DES RÈGLES SONT ESSENTIELS

Encouragez le leadership interne. Communitech anime les groupes d'homologues, mais il s'est rendu compte que la prise en charge par un membre du groupe est un facteur de succès déterminant.

Il est important que la bonne « culture » se développe dans le groupe. Communitech applique trois règles simples :

- respecter les autres membres;
- assurer la confidentialité des renseignements;
- participer.

Faits saillants — Groupes de mentors

Définir les groupes de mentors selon la taille, le stade du développement et le secteur des entreprises.

Communiquer avec un champion afin qu'il aide à former et à maintenir chaque groupe.

Tenir une réunion organisationnelle dans chaque groupe afin de discuter de la date et du lieu des réunions ainsi que du processus à suivre.

Mettre en place les ressources administratives et autres nécessaires aux réunions.

Accélérateur d'entreprise virtuel

Aider les entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs

Lieu — **Niagara (Ontario)**

La Niagara Enterprise Agency (NEA) gère le projet pilote du PICC de Niagara, qui comprend 12 municipalités et se trouve entre la rive sud-ouest du lac Ontario et la rive nord-est du lac Érié.

L'économie de la région, qui compte 400 000 habitants, repose sur le tourisme, l'industrie agroalimentaire, l'industrie agricole, la viticulture, la haute technologie, l'industrie manufacturière, les centres d'appel, le cinéma et l'édition.

Le projet du PICC de Niagara comprend un solide réseau de références pour faciliter le flux d'affaires éventuel, un contrôle préalable interne de toutes les possibilités afin de cerner les questions des investisseurs éventuels et d'y répondre avant l'exposé, et une bonne connaissance des diverses sources financières avec lesquelles il entretient des relations de travail.

L'expérience a révélé que les PME à fort potentiel de croissance ont besoin de plus qu'un simple accès au capital de risque fourni principalement par le PICC. Elles doivent être mieux préparées à accéder au capital, et cela signifie repérer rapidement les lacunes avant les rencontres avec des investisseurs et y remédier sans tarder.

Selon Glenn Stansfield, directeur général, cette méthode repose sur l'expérience de la NEA.

LE DÉFI L'un ne va pas sans l'autre

Durant sa première année, le PICC de Niagara a confirmé que les PME à fort potentiel de croissance de la région avaient un grand besoin de capital de risque. Cependant, elles n'étaient suffisamment préparées pour aller le chercher. En tout, 75 p. 100 des PME qui se sont renseignées sur les services de facilitation de l'investissement n'étaient pas prêtes à rencontrer des investisseurs.

Accélérateur d'entreprise virtuel

Aider les entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs

Lieu Niagara (Ontario)

La Niagara Enterprise Agency (NEA) gère le projet pilote du PICC de Niagara, qui comprend 12 municipalités et se trouve entre la rive sud-ouest du lac Ontario et la rive nord-est du lac Érié.

L'économie de la région, qui compte 400 000 habitants, repose sur le tourisme, l'industrie agroalimentaire, l'industrie agricole, la viticulture, la haute technologie, l'industrie manufacturière, les centres d'appel, le cinéma et l'édition.

Le projet du PICC de Niagara comprend un solide réseau de références pour faciliter le flux d'affaires éventuel, un contrôle préalable interne de toutes les possibilités afin de cerner les questions des investisseurs éventuels et d'y répondre avant l'exposé, et une bonne connaissance des diverses sources financières avec lesquelles il entretient des relations de travail.

L'expérience a révélé que les PME à fort potentiel de croissance ont besoin de plus qu'un simple accès au capital de risque fourni principalement par le PICC. Elles doivent être mieux préparées à accéder au capital, et cela signifie repérer rapidement les lacunes avant les rencontres avec des investisseurs et y remédier sans tarder.

Selon Glenn Stansfield, directeur général, cette méthode repose sur l'expérience de la NEA.

LE DÉFI L'un ne va pas sans l'autre

Durant sa première année, le PICC de Niagara a confirmé que les PME à fort potentiel de croissance de la région avaient un grand besoin de capital de risque. Cependant, elles n'étaient suffisamment préparées pour aller le chercher. En tout, 75 p. 100 des PME qui se sont renseignées sur les services de facilitation de l'investissement n'étaient pas prêtes à rencontrer des investisseurs.

Le défi du PICC était donc double :

- il fallait aider des entreprises en pleine croissance à remédier à certaines lacunes avant de pressentir des investisseurs;
- il fallait éliminer ou réduire les obstacles à la croissance des PME en utilisant les ressources essentielles de la région.

LA SOLUTION

LANCEMENT DE L'ACCÉLÉRATEUR D'ENTREPRISE VIRTUEL DE NIAGARA

« Le NVBA a été mis au point afin d'aider des entreprises en pleine croissance à remédier à certaines lacunes avant de rencontrer des investisseurs et à réduire les obstacles à la croissance. »

Toutes les citations sont de Glenn Stansfield

Les clients s'adressent souvent au PICC de Niagara après qu'une institution financière leur a refusé des capitaux. Le projet fait une présélection des clients et évalue leurs besoins. Les clients sont dirigés vers l'Accélérateur d'entreprise virtuel de Niagara (NVBA) quand il s'agit d'obstacles non financiers. Le PICC de Niagara a joué un rôle clé à cet égard. Il arrive aussi que des établissements de crédit, des dirigeants d'entreprise, des comptables, des juristes, des organismes publics ou des établissements d'enseignement leur conseillent de s'adresser au NVBA.

Lorsqu'un client se présente au NVBA, on demande d'abord à des gens d'affaires d'évaluer ses besoins. Une fois les besoins plus ou moins cernés, le gestionnaire de projet du NVBA a un entretien avec le client afin :

- de décrire brièvement l'Accélérateur d'entreprise et ses services;
- de fixer une date et un lieu de rendez-vous;
- de préciser si d'autres membres de l'équipe accompagneront le gestionnaire de projet;
- de décider quels membres de l'équipe assisteront à la rencontre, selon les besoins évalués durant l'entretien.

Le NVBA joue un rôle d'intermédiaire au nom du client. Il répond à ses besoins en le dirigeant vers le fournisseur local de services approprié.

ÉVALUATION DES BESOINS EN TROIS VOLETS

La rencontre avec le client éventuel du NVBA se divise en trois parties, soit les présentations, la définition et l'analyse, et la confirmation.

Les **présentations** visent à montrer au client que tous les membres de l'équipe de l'Accélérateur d'entreprise sont qualifiés dans leur domaine. Il s'agit notamment de le convaincre que le rôle de l'équipe est de l'aider à résoudre ses problèmes.

« Une fois que le client est convaincu de l'expérience et des compétences de l'équipe, il lui est plus facile de parler franchement des besoins de son entreprise. »

La partie **définition et analyse** est animée par le gestionnaire de projet. Elle permet au groupe, y compris le client, de parler franchement des principaux problèmes de l'entreprise. Les questions touchant ces problèmes restent ouvertes, ne sont pas menaçantes et visent à préciser les faits. Il s'agit d'arriver à une évaluation précise des besoins de l'organisation.

On fournit normalement des renseignements écrits en appui à l'exercice de tour d'horizon. Pendant cette partie de la rencontre, le groupe devrait pouvoir, avec l'accord du client, définir et quantifier les résultats qui peuvent être atteints.

La **confirmation** résume les détails de la réunion et permet au client d'exprimer son accord ou son désaccord. Tout point avec lequel il est en désaccord doit être revu et de nouveau analysé jusqu'à ce que l'on arrive à un accord. Ensuite, il y a une discussion générale et les parties s'entendent sur un barème de frais.

DES SERVICES ADAPTÉS AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE

En utilisant la liste de ressources du NVBA, le groupe de base du marketing repère les personnes et les groupes qui peuvent fournir les services dont le client a besoin. On négocie ensuite un prix forfaitaire pour ces services.

Tenant compte du fait qu'il doit recourir à des sous-traitants pour obtenir les services nécessaires, le gestionnaire de projet prépare une proposition pour le client sous forme de lettre d'entente. La proposition contient :

- un résumé des besoins cernés pendant la rencontre;
- une description des services à fournir;
- la date de fourniture des services;
- des points de repère, le cas échéant;
- une définition du succès assortie au contexte;
- le barème de frais proposé et leur allocation;
- toutes les conditions d'une lettre d'entente typique;
- une clause d'acceptation.

Le gestionnaire de projet rencontre de nouveau le client éventuel afin d'examiner la proposition et de répondre à ses questions. Une fois toutes les questions réglées à la satisfaction du client, le gestionnaire de projet demande un engagement. Autrement dit, il demande au client potentiel de signer la clause d'acceptation à la fin de la lettre de proposition.

D'AUTRES ENTREPRISES S'INTÉRESSENT À L'AVENIR DU CLIENT

Cette approche permet de réunir quantité de ressources nécessaires à la croissance de l'entreprise, y compris des services dans les domaines suivants :

- ventes et marketing — conception de produit, positionnement de produit, établissement des prix, distribution, promotion et repérage de marchés géographiques;
- information sur la concurrence;
- opérations — ingénierie, rendement, matériel et installations de fabrication;
- ressources humaines — recrutement, politiques, salaires et traitements;
- administration — planification stratégique, leadership et vérifications;
- finances — structuration financière et utilisation des fonds;
- rapports — financiers et non financiers;
- activités de regroupement — consolidation;
- planification de la succession.

« Le NVBA fournit un service complet aux entreprises en pleine croissance en ayant recours à des organismes locaux pour obtenir des services essentiels. »

LE MODÈLE A ÉVOLUÉ

Le NVBA a amélioré son modèle de facilitation de fournisseurs de services afin d'y inclure trois principaux paliers. Le premier comprend un ensemble de services essentiels pour se tailler une réputation et réaliser des économies internes. Les services sont fournis par le personnel de la NEA et dirigés par le gestionnaire de projet du NVBA.

« Ce sont uniquement les besoins du client qui déterminent quels partenaires locaux seront pressentis. Les services nécessaires qui dépassent les compétences du groupe de base sont offerts aux entreprises locales par l'entremise d'un réseau de compétences repérées dans la région. »

Le deuxième palier comprend les services d'acteurs clés de l'industrie et de dirigeants locaux. Ces relations constituent des ressources essentielles auxquelles recourt le NVBA aux étapes du mentorat et des contrôles préalables. Elles sont également sources de nombreuses recommandations.

Le troisième palier comprend une vaste collaboration du milieu, un partenariat et une vision commune qui aident les entrepreneurs à réaliser leur potentiel. Le NVBA dépend de la coopération enthousiaste de ressources locales telles que le Collège Niagara, l'Université Brock et la Niagara Economic and Tourism Corporation. Un agent de liaison de chaque groupe siège au conseil consultatif du NVBA. Les participants coordonnent les services de leur institution respective.

RESSOURCES : ON VEUT DES SOUS!

La réputation de professionnalisme du NVBA est telle qu'il peut facturer des frais couvrant en partie le coût de son service.

Les clients paient des frais d'évaluation couvrant le temps que l'équipe consacre à l'évaluation et à la rédaction d'un rapport. Il y a également des frais de service, qui couvrent le coût de la prestation des services exposés dans l'évaluation. Le client paie les frais d'évaluation sur-le-champ, tandis que le règlement des frais de service s'étend sur une période déterminée coïncidant avec le temps nécessaire à la prestation des services.

Le premier versement des frais de service s'effectue à la signature de la lettre d'entente. Il engage le client à appuyer le projet jusqu'à sa conclusion et le NVBA à le mener à bien. Lorsque le NVBA confie des services en sous-traitance, il s'attend à ce que les fournisseurs acceptent d'être payés aux mêmes conditions que lui.

LES RÉSULTATS

QUATRE ENTREPRISES SONT SUR LEUR LANCÉE

Au cours de sa première année, le NVBA a rencontré 11 clients. Il a mené à bien des services de consultation avec quatre, le dossier des autres continuant de progresser. La mise en œuvre réussie de stratégies de croissance pour les quatre entreprises devrait être très rentable, non seulement pour ce qui est de la prospérité économique, mais aussi de la création de richesses dans toute la région grâce aux emplois créés à mesure que les entreprises prennent de l'expansion.

Le NVBA s'est déjà taillé une solide réputation de facilitateur capable de régler les problèmes qui empêchent les entrepreneurs de rencontrer des investisseurs. Il a la réputation de savoir cerner les besoins des PME ainsi que de trouver et coordonner les solutions nécessaires pour obtenir des capitaux de croissance. L'organisme offre aussi en permanence un service de mentorat et de suivi du rendement des entreprises sur le plan de la croissance avant, pendant et après l'investissement.

LES PRODUITS D'UN CLIENT DÉCOLLENT EN TROMBE

Le NVBA parle avec fierté de l'aide qu'il a apportée à l'entreprise Newville Classic Candles. En recourant aux services du NVBA, l'entreprise à remporté un contrat d'environ 2 millions de dollars, ce qui a permis de créer 158 emplois dans la région de Niagara.

« Si le NVBA n'avait pas été là, les investisseurs n'auraient pas eu confiance en cette possibilité de financement. L'organisme se révèle donc un atout clé du processus du PICC. »

L'approche adoptée par le NVBA réduit le chevauchement de services dans la collectivité. Au lieu d'essayer de répondre à tous les besoins d'entreprises à fort potentiel de croissance avec des ressources internes, la NEA reconnaît les atouts et les capacités d'autres organismes locaux et travaille en partenariat avec eux.

LES LEÇONS

UN EFFORT COLLECTIF

Le NVBA est maintenant convaincu qu'aucun organisme local ne peut créer des moyens à lui seul. La collaboration du milieu suscitée par un organisme intermédiaire joue un rôle déterminant dans la réussite du modèle.

De plus, le succès initial du NVBA montre bien que les besoins de l'entreprise cliente doivent dicter les services à offrir. Il a établi qu'il faudra continuellement appuyer les petites entreprises participantes au cours des diverses étapes de leur croissance, même après que leur stratégie de croissance aura réussi.

Faits saillants — Accélérateur d'entreprise virtuel

- Faire comprendre au client potentiel le rôle de l'Accélérateur d'entreprise et lui demander s'il accepte de payer des frais d'évaluation.
- Procéder à une analyse préliminaire des besoins.
- Engager des personnes et des organismes pour fournir des services.
- S'assurer que le client est satisfait de la rencontre préliminaire qui lui montre les compétences de l'équipe de service et lui donne l'occasion de cerner et d'analyser les principaux enjeux.
- Conclure un accord sur les services à fournir et les frais.
- Faire signer la lettre de proposition ou la lettre d'entente au client.

LES LEÇONS

UN EFFORT COLLECTIF

Le NVBA est maintenant convaincu qu'aucun organisme local ne peut créer des moyens à lui seul. La collaboration du milieu suscitée par un organisme intermédiaire joue un rôle déterminant dans la réussite du modèle.

De plus, le succès initial du NVBA montre bien que les besoins de l'entreprise cliente doivent dicter les services à offrir. Il a établi qu'il faudra continuellement appuyer les petites entreprises participantes au cours des diverses étapes de leur croissance, même après que leur stratégie de croissance aura réussi.

Faits saillants — Accélérateur d'entreprise virtuel

- Faire comprendre au client potentiel le rôle de l'Accélérateur d'entreprise et lui demander s'il accepte de payer des frais d'évaluation.
- Procéder à une analyse préliminaire des besoins.
- Engager des personnes et des organismes pour fournir des services.
- S'assurer que le client est satisfait de la rencontre préliminaire qui lui montre les compétences de l'équipe de service et lui donne l'occasion de cerner et d'analyser les principaux enjeux.
- Conclure un accord sur les services à fournir et les frais.
- Faire signer la lettre de proposition ou la lettre d'entente au client.

COMMERCIALISER LES RÉSULTATS DES TRAVAUX DE RECHERCHE

CRÉER DES ENTREPRISES LOCALES POUR RÉCOLTER LES AVANTAGES ÉCONOMIQUES DE RECHERCHES UNIVERSITAIRES

Lieu — **Halifax (Nouvelle-Écosse)**

Le Greater Halifax Partnership (GHP) réunit le milieu des affaires et le secteur public pour qu'ils se concentrent sur la croissance économique de la région métropolitaine de Halifax. Le GHP a été choisi pour gérer un des 22 projets pilotes du PICC lancés par Industrie Canada.

La région métropolitaine de Halifax, qui se compose de quelque 200 collectivités, compte 375 000 habitants environ. Son économie repose sur quatre secteurs principaux : la prospection et la distribution pétrolières et gazières, les sciences de la vie, l'industrie des transports et la technologie.

Le GHP, dont Steve Dempsey est vice-président, supervise les investissements de plus de 100 entreprises du secteur privé et l'apport financier des gouvernements fédéral et provincial ainsi que des administrations municipales.

LE DÉFI TROUVER LA BONNE ORIENTATION

« Nous avons essayé de tout faire pour tout le monde, mais nous n'avions pas les compétences de base nécessaires. Nous avons enfin compris que nous devions resserrer notre approche. »

Citations de Steve Dempsey

Le GHP admet que sa tentative initiale de remplir le mandat du PICC, soit de trouver des solutions novatrices pour apporter un financement par actions à des PME en pleine croissance, n'a guère réussi parce qu'elle s'éparpillait.

Steve remercie les gestionnaires des projets pilotes du PICC d'avoir encouragé le GHP à continuer. Ils ne voulaient pas entendre le mot échec et refusaient d'abandonner le projet, explique-t-il.

COMMERCIALISER LES RÉSULTATS DES TRAVAUX DE RECHERCHE

CRÉER DES ENTREPRISES LOCALES POUR RÉCOLTER LES AVANTAGES ÉCONOMIQUES DE RECHERCHES UNIVERSITAIRES

Lieu — Halifax (Nouvelle-Écosse)

Le Greater Halifax Partnership (GHP) réunit le milieu des affaires et le secteur public pour qu'ils se concentrent sur la croissance économique de la région métropolitaine de Halifax. Le GHP a été choisi pour gérer un des 22 projets pilotes du PICC lancés par Industrie Canada.

La région métropolitaine de Halifax, qui se compose de quelque 200 collectivités, compte 375 000 habitants environ. Son économie repose sur quatre secteurs principaux : la prospection et la distribution pétrolières et gazières, les sciences de la vie, l'industrie des transports et la technologie.

Le GHP, dont Steve Dempsey est vice-président, supervise les investissements de plus de 100 entreprises du secteur privé et l'apport financier des gouvernements fédéral et provincial ainsi que des administrations municipales.

LE DÉFI TROUVER LA BONNE ORIENTATION

« Nous avons essayé de tout faire pour tout le monde, mais nous n'avions pas les compétences de base nécessaires. Nous avons enfin compris que nous devions resserrer notre approche. »

Citations de Steve Dempsey

Le GHP admet que sa tentative initiale de remplir le mandat du PICC, soit de trouver des solutions novatrices pour apporter un financement par actions à des PME en pleine croissance, n'a guère réussi parce qu'elle s'éparpillait.

Steve remercie les gestionnaires des projets pilotes du PICC d'avoir encouragé le GHP à continuer. Ils ne voulaient pas entendre le mot échec et refusaient d'abandonner le projet, explique-t-il.

Fort de ces encouragements, le GHP a choisi trois mots d'ordre pour l'aider à réussir, soit concentration, exploitation et discipline. Il est essentiel de se concentrer sur le bon secteur, d'exploiter le capital de lancement disponible pour attirer des fonds de développement, puis d'être suffisamment discipliné pour soutenir le projet jusqu'à l'obtention des résultats voulus, autrement dit, jusqu'à ce que le capital investi offre un bon rendement.

UNE ÉTUDE D'UN ORGANISME INDÉPENDANT DONNE LE CAP

Pendant que le GHP essayait d'orienter au mieux le projet pilote, les résultats d'une étude des consultants KPMG étaient publiés et révélaient que la région métropolitaine de Halifax était le meilleur endroit au monde pour faire des affaires dans le secteur des sciences de la vie.

Bien que la faculté de médecine de l'Université Dalhousie décroche depuis des décennies des brevets pour diverses découvertes en biotechnologie, aucune entreprise locale n'était en mesure de les exploiter sous licence. Les brevets n'apportaient donc aucun avantage économique à la collectivité locale. Là était le défi.

LA SOLUTION

CRÉER DES ENTREPRISES LOCALES

Après avoir pris connaissance des résultats de l'étude de KPMG, le GHP a entamé des négociations avec la faculté de médecine de l'Université Dalhousie. En juillet 1999, les deux parties ont signé un protocole d'entente visant à développer l'industrie des sciences de la vie dans la région. Le projet a été cofinancé par le PICC, le GHP et la faculté de médecine.

Lors de l'annonce de la signature du protocole d'entente, le président-directeur général du GHP a affirmé que le secteur des sciences de la vie de Halifax recelait un énorme potentiel. Il a décrit le but du programme comme étant d'étudier avec l'Université Dalhousie la viabilité commerciale des projets de recherche menés à la faculté de médecine, de repérer ceux qui ont un potentiel commercial et d'aider à les commercialiser.

Le doyen de la faculté de médecine de l'Université Dalhousie a fait remarquer qu'il y avait plus de 300 projets de recherche en cours et que nombre d'entre eux pouvaient déboucher sur des réussites commerciales. Il a ajouté qu'il a toujours été difficile de trouver des fonds suffisants pour cette industrie spécialisée.

METTRE EN PLACE UN BUREAU DE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Pour réussir, la nouvelle alliance devait surmonter un certain nombre d'obstacles. Le premier et le plus important était que la faculté de médecine hésitait à s'engager dans l'aspect commercial du projet. Le problème a été résolu en mettant en place à l'université un bureau de développement commercial et en confiant le travail à des sous-traitants.

« Leur mandat était de créer des entreprises locales capables de développer quelques-uns des brevets de l'Université Dalhousie. Les retombées profiteraient de cette façon à la région métropolitaine de Halifax. Autrement dit, les choses resteraient dans la famille. »

Neil Ritchie

Le contrat a été remporté par BioMed Management Inc., dirigé par un investisseur de capital de risque aguerri, ancien directeur d'hôpital. Son expérience lui donnait les qualités requises pour commercialiser les projets en sciences de la vie de la faculté de médecine de l'Université Dalhousie.

CRÉATION DE QUATRE ENTREPRISES

En étroite collaboration avec le Bureau de transfert de technologie de l'Université Dalhousie, Neil et Steve ont repéré quatre projets commercialisables. Cela a donné lieu à la création des entreprises suivantes :

Delex Therapeutics Inc. — Entreprise qui travaille à la mise au point d'un mode d'administration des analgésiques par voie pulmonaire.

Fusogenix Inc. — Entreprise qui se concentre sur la mise au point de l'administration de médicaments par l'utilisation de protéines hybrides contenant un agent toxique. Les protéines ciblent les cellules cancéreuses et fusionnent avec elles, libérant l'agent toxique à l'intérieur des cellules.

NovaNeuron Inc. — Entreprise qui cherche et commercialise des instruments pour le diagnostic des maladies neurodégénératives et les thérapeutiques connexes.

OncoDynamics Inc. — Entreprise qui cherche à améliorer les thérapies anticancéreuses en s'attaquant aux problèmes posés par les cellules qui ont survécu à la radiothérapie et à la chimiothérapie.

AUTRES OBSTACLES SURMONTÉS

Une fois les quatre projets à développer sélectionnés, il restait à convaincre les scientifiques concernés que leur participation n'entraverait pas leur carrière. L'Université Dalhousie a pour politique d'accorder à ses enseignants une journée par semaine pour des consultations extérieures.

« Les scientifiques ont assuré que le projet ne leur prendrait pas plus de 20 p. 100 de leur temps et que sa commercialisation leur permettrait d'acheter du matériel et d'embaucher des personnes pour les aider à faire avancer leur recherche. »

Le fossé qui a toujours séparé le milieu des affaires et le monde universitaire constituait un autre obstacle. Le manque de compréhension risque souvent d'entraîner incertitude et méfiance.

Nous avons donc organisé un certain nombre de réceptions, dont un « petit déjeuner Biotech », un « barbecue des investisseurs » et plusieurs autres rencontres au cours desquelles les investisseurs potentiels et les scientifiques ont fait plus ample connaissance. Chaque rencontre commençait par un exposé, suivi d'une réception dans une atmosphère détendue.

Aucune réunion n'a donné de meilleurs résultats qu'une autre; c'est plutôt l'ensemble qui a créé des liens solides entre les deux groupes.

C'EST PRÉMATURÉ D'INCLURE LES INVESTISSEURS PRIVÉS

Nous avons senti qu'il était prématuré d'inviter des investisseurs privés potentiels aux réceptions. Il faut instaurer une certaine crédibilité avant que le petit investisseur privé soit suffisamment à l'aise pour s'engager.

« D'abord, nous devions prouver que nous pouvions intéresser les investisseurs institutionnels. Après avoir gagné la confiance des gros investisseurs, nous pourrions aborder les petits. Nous commençons maintenant à faire participer des investisseurs privés aux projets. »

LES RÉSULTATS

LE TEMPS EST À L'OPTIMISME

Bien que le projet en soit encore à ses premiers pas, certains résultats encourageants se manifestent déjà.

Par exemple, trois sociétés de capital de risque ont apporté un premier financement de 2,3 millions de dollars, et près de 7,5 millions de capital de suivi ont été trouvés.

L'investissement privé a de plus incité des organismes subventionnaires, tels que les Instituts de recherche en santé du Canada et le Nova Scotia Regional Partnership, à accorder un financement de quelque 600 000 $.

« Nous ne tenons pas de compte des emplois créés parce que, de toute façon, qui dit investissement dit emplois. »

Aussi, les entreprises ont bénéficié de crédits d'impôt à la recherche scientifique et au développement expérimental, et les montants ont été réinvestis dans la recherche.

Il y a mieux encore. Une fois créées, les entreprises ont droit à un financement du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et du Programme d'aide à la recherche industrielle.

LES PLANS D'AVENIR

Tout en continuant de soutenir les quatre entreprises prototypes, l'alliance GHP-Dalhousie espère en créer deux autres par an. En outre, elle s'efforcera de repérer les projets qui pourraient donner lieu à des accords de licence avec de grandes entreprises. Il est a espérer que ces dernières réaliseront l'avantage d'implanter une filiale dans la région métropolitaine de Halifax.

Le succès initial du projet a aussi aidé à donner un axe commercial au développement d'un village de recherche en santé et en sciences de la vie. L'Université Dalhousie et le Conseil national de recherches Canada étudient une collaboration éventuelle afin de favoriser l'investissement dans le village.

LES LEÇONS

NE PARLONS PAS DE FIN

« Nous avons essayé de comprendre les intérêts et les besoins de l'industrie et des investisseurs pour y répondre de notre mieux. Jusqu'à présent, nous nous en sortons assez bien. »

Le Greater Halifax Partnership a prouvé encore une fois que même si l'on ne réussit pas du premier coup, il faut continuer. Lorsqu'il a échoué à attirer un investissement, au tout début, il s'est tourné vers le secteur des sciences de la vie, s'est associé à l'Université Dalhousie et est allé chercher des fonds de placement pour quatre entreprises qui progressent à un bon rythme.

Faits saillants — **Commercialiser les résultats des travaux de recherche**

- Apporter une assistance professionnelle aux scientifiques qui enseignent à l'université et les convaincre de devenir entrepreneurs.
- Aider l'université à entreprendre son plus grand projet de commercialisation et à en retirer la grande part des retombées.
- S'engager volontairement à développer les entreprises locales au profit de la collectivité.
- Faire connaître la région métropolitaine de Halifax à titre de point de référence en matière de sciences de la vie, qui se concentre sur ce secteur.
- Exploiter le capital de lancement disponible pour attirer des fonds de développement des entreprises de capital de risque et des organismes gouvernementaux.
- S'assurer que le Greater Halifax Partnership soutient le projet contre vents et marées, jusqu'à l'obtention des résultats voulus.

« Formule 1 » pour entreprises de haute technologie

Élargir la base de financement en attirant le capital de risque, en formant des coentreprises et en concluant des accords de licence

Lieu Okanagan (Colombie-Britannique)

VentureBC, projet pilote du PICC de la région d'Okanagan, aide les entrepreneurs qui proposent des technologies novatrices dans les régions d'Okanagan-Nord, Okanagan-Centre et Okanagan-Similkameen. Son objectif est d'aider les jeunes entrepreneurs à élargir leur base de financement en convainquant des investisseurs et des sociétés d'apporter du capital de risque, de former des coentreprises et de conclure des accords de licence.

Les projets sont acceptés selon leur potentiel de croissance et de commercialisation internationale et, plus important, selon l'ouverture d'esprit des entrepreneurs et leur sens de la coopération.

L'économie de la région, qui compte 320 000 habitants, repose sur le tourisme, l'industrie agricole, la foresterie, la haute technologie, diverses industries manufacturières et une université.

Ray Strafehl, directeur exécutif de VentureBC, a mis au point cette méthode ayant pour thème les courses de Formule 1.

LE DÉFI

« Tous les projets débutent par une idée, et parfois c'est tout ce qu'on me soumet. Avant de les écarter, je crois bon que leurs auteurs aient la chance de les défendre brièvement. »

Toutes les citations sont de Ray Strafehl

Bien démarrer, c'est d'abord susciter l'intérêt

VentureBC s'est aperçu qu'assez souvent, les entrepreneurs lui présentent le prototype rudimentaire d'un dispositif qu'ils pensent pouvoir faire breveter. La théorie du PICC en pareil cas est que les jeunes entrepreneurs prometteurs méritent d'avoir une chance d'obtenir les outils et de bénéficier du mentorat individuel dont ils ont besoin pour développer leur idée jusqu'au point de « traction », autrement dit, jusqu'à ce que l'entreprise puisse démarrer.

LES LEÇONS

NE PARLONS PAS DE FIN

« Nous avons essayé de comprendre les intérêts et les besoins de l'industrie et des investisseurs pour y répondre de notre mieux. Jusqu'à présent, nous nous en sortons assez bien. »

Le Greater Halifax Partnership a prouvé encore une fois que même si l'on ne réussit pas du premier coup, il faut continuer. Lorsqu'il a échoué à attirer un investissement, au tout début, il s'est tourné vers le secteur des sciences de la vie, s'est associé à l'Université Dalhousie et est allé chercher des fonds de placement pour quatre entreprises qui progressent à un bon rythme.

Faits saillants

Commercialiser les résultats des travaux de recherche

Apporter une assistance professionnelle aux scientifiques qui enseignent à l'université et les convaincre de devenir entrepreneurs.

Aider l'université à entreprendre son plus grand projet de commercialisation et à en retirer la grande part des retombées.

S'engager volontairement à développer les entreprises locales au profit de la collectivité.

Faire connaître la région métropolitaine de Halifax à titre de point de référence en matière de sciences de la vie, qui se concentre sur ce secteur.

Exploiter le capital de lancement disponible pour attirer des fonds de développement des entreprises de capital de risque et des organismes gouvernementaux.

S'assurer que le Greater Halifax Partnership soutient le projet contre vents et marées, jusqu'à l'obtention des résultats voulus.

« Formule 1 » pour entreprises de haute technologie

Élargir la base de financement en attirant le capital de risque, en formant des coentreprises et en concluant des accords de licence

Lieu **Okanagan (Colombie-Britannique)**

VentureBC, projet pilote du PICC de la région d'Okanagan, aide les entrepreneurs qui proposent des technologies novatrices dans les régions d'Okanagan-Nord, Okanagan-Centre et Okanagan-Similkameen. Son objectif est d'aider les jeunes entrepreneurs à élargir leur base de financement en convainquant des investisseurs et des sociétés d'apporter du capital de risque, de former des coentreprises et de conclure des accords de licence.

Les projets sont acceptés selon leur potentiel de croissance et de commercialisation internationale et, plus important, selon l'ouverture d'esprit des entrepreneurs et leur sens de la coopération.

L'économie de la région, qui compte 320 000 habitants, repose sur le tourisme, l'industrie agricole, la foresterie, la haute technologie, diverses industries manufacturières et une université.

Ray Strafehl, directeur exécutif de VentureBC, a mis au point cette méthode ayant pour thème les courses de Formule 1.

Le défi

« Tous les projets débutent par une idée, et parfois c'est tout ce qu'on me soumet. Avant de les écarter, je crois bon que leurs auteurs aient la chance de les défendre brièvement. »

Toutes les citations sont de Ray Strafehl

Bien démarrer, c'est d'abord susciter l'intérêt

VentureBC s'est aperçu qu'assez souvent, les entrepreneurs lui présentent le prototype rudimentaire d'un dispositif qu'ils pensent pouvoir faire breveter. La théorie du PICC en pareil cas est que les jeunes entrepreneurs prometteurs méritent d'avoir une chance d'obtenir les outils et de bénéficier du mentorat individuel dont ils ont besoin pour développer leur idée jusqu'au point de « traction », autrement dit, jusqu'à ce que l'entreprise puisse démarrer.

« Si l'on mélange les métaphores, je dirais que nous devons donner confiance aux entrepreneurs, qui savent bien qu'ils sont un grain de sable dans le désert, en nous présentant comme leur champion, avec l'appui de nos commanditaires. »

Parallèlement, il faut expliquer aux entrepreneurs la marche à suivre afin d'être prêts à présenter un projet à des investisseurs, les défis et les obstacles qu'ils auront à affronter et comment ils pourront les surmonter.

Le défi de Venture BC consiste à mettre à la disposition des entrepreneurs un réseau de personnes compétentes qui peuvent les épauler à toutes les étapes précédant le démarrage.

LA SOLUTION

LES PRÉPARER À LA COURSE DU GRAND PRIX

Le PICC d'Okanagan a mis au point une méthode de travail qu'elle utilise avec les entreprises du secteur des technologies, dont certaines en sont au tout début de leur croissance, afin de les aider à se préparer à rencontrer des investisseurs et à obtenir un financement.

La méthode repose sur la conviction que toute nouvelle idée et tout nouveau produit sans plan d'affaires devrait être examiné rapidement afin de prendre une décision fondée sur la chiffrabilité, l'acceptation des marchés internationaux, la nouveauté, le potentiel de croissance, les obstacles au succès éventuel et les ressources nécessaires pour arriver au démarrage.

Si l'idée ou le produit satisfait aux critères, on communiquera avec l'entrepreneur sous toute réserve afin de vérifier les conclusions initiales par d'autres moyens et en faisant appel à d'autres spécialistes.

COMMENT FAIRE PREUVE DE DILIGENCE RAISONNABLE

VentureBC s'est aperçu qu'il faut toujours un peu de temps pour vérifier ce que son instinct lui dicte au sujet d'un éventuel projet, et que ces vérifications peuvent s'avérer difficiles si un accord de non-divulgation a été signé avec l'entrepreneur. Selon VentureBC, le mieux, dans le cas de la propriété intellectuelle, est de consulter d'abord les bureaux des brevets au Canada et aux États-Unis en utilisant un des nombreux moteurs de recherche qui permettent d'interroger les bases de données que l'on trouve dans Internet, comme **http://www.delphion.com**. Ensuite, on peut procéder à des recherches générales sur l'idée ou le produit.

« L'expérience apporte généralement les réponses à des questions en suspens, ce qui vous permet de juger de la faisabilité. »

D'après VentureBC, si l'on a la permission de l'entrepreneur et que l'on a conclu avec lui un accord de non-divulgation, les meilleurs commentaires proviendront de personnes compétentes dans le domaine concerné. Bien souvent, ces experts offrent des conseils qui peuvent améliorer l'idée ou le produit, ou le rendre plus intéressant.

La dernière étape consiste à évaluer les antécédents de l'entrepreneur. En plus d'être compétent dans le domaine considéré, il devrait être honnête, ouvert d'esprit et amical, et savoir écouter. Autrement dit, il doit posséder toutes les qualités nécessaires pour attirer des investisseurs éventuels. On devrait communiquer avec ses collaborateurs ou vérifier ses références afin de confirmer la première impression et, si tout va bien, négocier un accord en bonne et due forme.

FORMER L'ÉQUIPE DE STAND

Suivant son analogie des courses de Formule 1, VentureBC recommande de constituer une équipe de stand pour chaque projet afin d'augmenter les chances de remporter la course. L'idée ou le produit doit le plus possible être au point, et être protégé et présenté de façon adéquate. De plus, on doit repérer les concurrents et viser la ligne d'arrivée — les investisseurs. En travaillant en équipe, on ira beaucoup plus vite et ce sera plus facile qu'en faisant le travail seul.

Selon l'idée ou le produit, les équipes comprennent habituellement les personnes suivantes :

- un avocat (accord de non-divulgation, contrats, structure);
- un étudiant en MBA (plan d'affaires succinct);
- un procureur de brevets;
- un étudiant en graphisme (maquettes);
- un outilleur-ajusteur (mise au point du prototype);
- un machiniste, un mécanicien et un électricien;
- du personnel de laboratoire de recherche et d'essai (vérification);
- des programmeurs de systèmes;
- un consultant en marketing;
- le Conseil national de recherches du Canada, le Science and Technology Council of the Okanagan et l'Economic Development Corporation.

À VOS MARQUES!

Quand il court le Grand Prix, l'entrepreneur doit parcourir les tours de piste suivants :

- trouver le financement initial;
- demander des subventions au Conseil national de recherches Canada;
- créer un prototype et mettre au point le produit pour le mener à l'étape de la commercialisation;
- obtenir la protection d'un brevet provisoire, d'une marque de commerce ou du droit d'auteur;
- réaliser une première étude de commercialisation en levant la clause de non-divulgation;
- terminer l'évaluation de l'étude de marché en utilisant les résultats des essais;
- réunir dans un plan d'affaires succinct l'identité du produit, la maquette, les conclusions de l'étude de marché et un modèle de gestion;
- résumer les données dans une présentation en PowerPoint;
- repérer les investisseurs potentiels et communiquer avec eux.

« En général, si une équipe réunissant les spécialistes nommés ci-dessus est formée, une idée ou un produit de base peut être développé jusqu'au point de traction pour moins de 10 000 $. Cependant, la plupart des entrepreneurs ne disposent pas de ce petit capital de lancement. On peut d'ordinaire trouver un investisseur pour ce montant si le potentiel de l'idée ou du produit est reconnu. »

LE DERNIER DROIT

Il est clair qu'un facilitateur appuyé par la collectivité a plus de chance d'intéresser un investisseur que l'entrepreneur. Le facilitateur comprend ce que cherche l'investisseur et semble neutre. L'investisseur sait également que le facilitateur a choisi ce projet parmi de nombreuses autres.

Au moment d'offrir un projet, VentureBC consulte sa liste de personnes et d'organismes pour déterminer lesquels le comprendraient le mieux ou en tireraient le meilleur parti. Par exemple, un entrepreneur en construction ou un promoteur immobilier comprendra plus facilement l'intérêt d'un nouvel outil de menuiserie, et un fabricant d'outils en tirera le meilleur parti en l'ajoutant à sa gamme de produits. Ces trois personnes seront donc des investisseurs potentiels.

Les premiers liens avec les investisseurs se font par téléphone afin de savoir rapidement s'ils sont intéressés. Si on les appelle pour la première fois, on leur explique brièvement ce qu'est VentureBC, comment et pourquoi le projet a été retenu parmi de nombreux autres, et pourquoi il pourrait les intéresser.

« On recommande d'écouter attentivement les questions de l'investisseur, car elles portent habituellement sur les facteurs déterminants de leur décision éventuelle. »

À ce stade, l'investisseur potentiel mettra fin à la conversation ou manifestera son intérêt en posant des questions. S'il semble intéressé, il est bon de lui fournir des renseignements supplémentaires par courrier ou, de préférence, en personne. L'appel de suivi sera plus facile et plus concluant une fois que l'on aura mis un nom sur un visage.

LE DRAPEAU À DAMIERS

Quand un investisseur est intéressé par un projet, le facilitateur doit encourager les deux parties à trouver un compromis équitable, autrement dit, rester neutre et continuer d'inspirer le respect. On peut demander à un avocat de rédiger le contrat et de conseiller les parties, mais il ne devrait pas participer aux négociations.

Souvent, l'investisseur voudra avoir le contrôle de son investissement. Cela est possible si l'entrepreneur estime que l'investisseur peut contribuer sensiblement au succès de l'affaire ou s'il accepte de lui concéder une licence pour l'exploitation de la technologie, ce qui revient à lui en céder le contrôle.

S'il laisse le contrôle à l'investisseur, l'entrepreneur peut se protéger en incluant dans l'accord une clause ultimatum qui prend effet en cas d'inexécution ou en percevant des droits de licence minimaux en attendant de toucher des redevances.

LES RÉSULTATS

UN BON KILOMÉTRAGE À PEU DE FRAIS

VentureBC s'est aperçu que le modèle de développement des idées et des produits embryonnaires convient aux entrepreneurs souples qui apprécient l'aide dont ils bénéficient, et qu'il leur permet d'améliorer nettement leur expérience d'apprentissage.

Cette méthode peu coûteuse, qui permet un bon démarrage, confère un avantage et une reconnaissance à tous les participants.

IL FAUT PARFOIS DU TEMPS POUR FAIRE UN BON DÉPART

VentureBC s'est intéressé avec trois entrepreneurs qui faisaient du surplace depuis deux ou trois ans. Ils manquaient tous de fonds. Les uns manquaient de compétences personnelles et les autres, de crédibilité.

Un an plus tard...

- Le premier entrepreneur avait un seul produit. VentureBC lui a donné des idées pour deux autres. Il a reçu un financement initial de 400 000 $, plus 600 000 $ au printemps 2001. Des brevets ont été déposés pour deux produits, tandis que le troisième bénéficie du secret commercial. Les revenus à compter de 2002 devraient être supérieurs à 100 millions de dollars, auxquels s'ajouteront quelque 20 millions de dollars de redevances, au minimum.
- Le deuxième entrepreneur arrive péniblement au point de traction parce qu'il se montre buté et refuse qu'un tiers indépendant vérifie la technologie.
- Le troisième entrepreneur gagne rapidement en traction et ne devrait pas tarder à fabriquer son produit. Ses revenus pour 2002 sont estimés à 2 millions de dollars, avec une marge bénéficiaire de 500 p. 100.

LES LEÇONS

ON GAGNE À ÊTRE OUVERT

VentureBC a dressé une liste des jalons dans la course au trophée :

- Ne jamais écarter de projet sous prétexte qu'il n'y a pas de plan d'affaires.
- Allouer une grande importance à la personnalité de l'entrepreneur.
- Trouver ce qui compte le plus pour l'investisseur et formuler son exposé en fonction de ces éléments.
- Rester équitable et proposer des solutions de rechange novatrices lorsque l'investisseur et l'entrepreneur sont dans une impasse.

« Il n'y a rien de tel que l'instinct pour savoir si l'on peut vendre une idée ou un produit à un investisseur. Il faut que l'idée ou le produit étonne par son côté novateur et intéressant. »

Faits saillants « Formule 1 »

- Se renseigner auprès des bureaux des brevets, dans Internet et d'autres sources afin de voir si l'idée est originale.
- Vérifier la réputation de l'entrepreneur.
- Négocier un accord formel.
- Former une équipe de fournisseurs de services selon les besoins du client et le potentiel de l'investisseur.
- Fournir au client un encadrement à chaque étape — du financement initial jusqu'à la rencontre avec les investisseurs.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

ATELIERS DE FORMATION POUR ENTREPRENEURS

EXAMINER DIVERSES POSSIBILITÉS DE FINANCEMENT

Lieu Canmore (Alberta)

L'idée sous-jacente du projet du PICC appelé Canmore Ad-Venture Capital Foundation est de se concentrer sur le potentiel industriel des entreprises spécialisées dans la technologie, celui de la collectivité étant limité. Il s'agit, notamment, des technologies environnementales, du développement de logiciels, de l'écotourisme et des autres secteurs d'activité qui utilisent peu de terrains.

La Canmore Ad-Venture Capital Foundation (qui a depuis fusionné avec la Canmore Economic Development Authority) a pour but d'aider les PME à accéder à du capital de risque en les formant, en les appuyant et en leur trouvant des investisseurs potentiels.

Cette méthode a été mise au point sous la direction de Ron Remple, directeur exécutif de la Canmore Economic Development Authority, organisme qui gère le projet du PICC.

LE DÉFI VERS QUI SE TOURNER?

Canmore a pensé que pour aider les PME à accéder au capital, il était important, entre autres, de les éclairer sur les différentes options envisageables. Beaucoup d'entrepreneurs croient que leur seule option est de s'adresser à leur famille ou à leur banque.

Ateliers de formation pour entrepreneurs

Examiner diverses possibilités de financement

Lieu **Canmore (Alberta)**

L'idée sous-jacente du projet du PICC appelé Canmore Ad-Venture Capital Foundation est de se concentrer sur le potentiel industriel des entreprises spécialisées dans la technologie, celui de la collectivité étant limité. Il s'agit, notamment, des technologies environnementales, du développement de logiciels, de l'écotourisme et des autres secteurs d'activité qui utilisent peu de terrains.

La Canmore Ad-Venture Capital Foundation (qui a depuis fusionné avec la Canmore Economic Development Authority) a pour but d'aider les PME à accéder à du capital de risque en les formant, en les appuyant et en leur trouvant des investisseurs potentiels.

Cette méthode a été mise au point sous la direction de Ron Remple, directeur exécutif de la Canmore Economic Development Authority, organisme qui gère le projet du PICC.

LE DÉFI Vers qui se tourner?

Canmore a pensé que pour aider les PME à accéder au capital, il était important, entre autres, de les éclairer sur les différentes options envisageables. Beaucoup d'entrepreneurs croient que leur seule option est de s'adresser à leur famille ou à leur banque.

« Bien sûr, les entrepreneurs doivent être fin prêts pour obtenir un financement. Ils ne peuvent rencontrer l'investisseur potentiel, leur plan d'affaires griffonné sur un bout de papier. »

Toutes les citations sont de Ron Remple

Ils ne comprennent pas qu'il existe beaucoup d'autres possibilités comme :

- les bailleurs de fonds complémentaires (Community Futures Development Corporations, Alberta Opportunity Company et différents organismes gouvernementaux tels que l'Alberta Value-Added Agricultural Corp.);
- les crédits d'impôts à l'investissement;
- le Programme d'aide à la recherche industrielle;
- le financement secondaire (Banque de développement du Canada);
- les fonds propres publics et privés.

LA SOLUTION

COUVRIR TOUS LES ANGLES

« Nous nous sommes efforcés de réunir des investisseurs locaux intéressés à investir des capitaux dans des entreprises locales qui offrent un taux de rendement supérieur et un potentiel de croissance solide. »

Le PICC de Canmore a organisé à l'intention des entrepreneurs en quête d'investisseurs privés des symposiums d'une journée intitulés « Angles on Angels: How to Find Money for Your Business ». Le symposium ciblait les dirigeants de petites entreprises et les entrepreneurs de la Bow Valley cherchant un financement ou un investissement en actions d'un montant maximum de un million de dollars.

Au total, 120 personnes se sont déplacées, dont 90 entrepreneurs et 30 participants et conférenciers de salons professionnels.

Le symposium couvrait les possibilités de financement et d'investissement, de l'argent des proches aux emprunts bancaires, en passant par les prises de participation et l'appel public à l'épargne. Il y a également été question des aspects juridiques de l'intervention d'investisseurs privés dans une entreprise.

DES CONFÉRENCIERS DE PREMIER ORDRE ET UNE BONNE PUBLICITÉ

Les conférenciers comprenaient Maury Parsons de l'Université de Calgary, un groupe d'entreprises locales qui avaient obtenu des fonds de diverses façons ainsi que des représentants de la Banque de développement du Canada, de l'Alberta Opportunity Company, de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) et d'une firme de courtage.

Le symposium a été annoncé par une brochure distribuée à toutes les entreprises de Canmore ainsi que par des publicités diffusées dans la presse et à la radio pendant les huit semaines précédentes. Des annonces ont été publiées dans la revue provinciale *Venture* et dans le bulletin de DEO. D'autres ont été envoyées à l'Alberta Women's Enterprise. Des avis ont été diffusés dans le site Web du développement des entreprises de Canmore, et plusieurs communiqués de presse ont été publiés.

LES RÉSULTATS

LES PME ONT BEAUCOUP APPRIS SUR LE FINANCEMENT — LE POUR ET LE CONTRE

Les entrepreneurs locaux participants ont indiqué que l'activité les a aidés dans leur quête de financement. Plus particulièrement, ils ont tiré des leçons des récits des entrepreneurs locaux qui ont échoué une ou plusieurs fois avant de réussir. Les novices en la matière y ont appris ce qu'il faut éviter et ont été encouragés à continuer.

Le PICC y a trouvé une excellente occasion de se faire connaître : le mot s'est passé qu'il aidait les PME à trouver du capital de risque.

CANMORE A ORGANISÉ UN SÉMINAIRE SUR ÉTAPES VERS LE CAPITAL DE CROISSANCE

Pour faire un suivi de son symposium sur les investisseurs privés, le PICC de Canmore a organisé un séminaire sur Étapes vers le capital de croissance auquel 12 entrepreneurs représentant 10 entreprises ont participé.

L'inscription coûtait 200 $ par personne, avec une réduction pour les personnes d'une même entreprise. Le séminaire s'est étalé sur quatre semaines, à raison de deux réunions par semaine, le mardi et le jeudi soir, de 18 h à 22 h. Des annonces ont été diffusées dans un journal local pendant trois semaines, dans un bulletin d'information communautaire local et par la Chambre de commerce.

Le séminaire sur Étapes vers le capital de croissance a été donné en entier. Pendant une semaine, les cours ont pris la forme d'un atelier afin de permettre des discussions et de donner la possibilité aux clients de soumettre leur plan d'affaires à un examen succinct.

Les consultants — un comptable, un conseiller en planification financière et un concepteur de cours de formation — ont été recrutés pour animer une partie du séminaire. Ron Remple du PICC, un ancien banquier, y a aussi contribué.

Le séminaire a reçu des commentaires élogieux

Les participants ont été très satisfaits : le séminaire a été un excellent moyen d'apprentissage qui est allé au-delà de leurs attentes et objectifs. Ils conseillent vivement de le suivre à quiconque cherche des capitaux d'investissement ou veut s'informer sur les affaires.

Les investisseurs qui ont étudié les documents ont été impressionnés par tous les détails enseignés aux PME. Non seulement les chances que des investisseurs veuillent écouter les entrepreneurs s'en sont accrues, mais aussi le service de facilitation de l'investissement s'en est trouvé valorisé aux yeux des investisseurs potentiels.

LES LEÇONS

Rester à l'échelle locale

D'après le PICC de Canmore, ce fut une bonne idée de faire raconter à des gens d'affaires locaux comment ils s'y sont pris pour trouver des fonds et des investissements. La théorie trouvait ainsi des applications concrètes. Toutefois, les organisateurs ont senti que présenter moins de matière à la fois ou l'étaler sur une période de temps plus longue donnerait de meilleurs résultats.

De plus, beaucoup d'argent a été dépensé en promotion. On a décidé d'utiliser moins de sources de publicité ou des moyens moins onéreux.

Accorder plus de temps aux conversations

La durée des cours (quatre heures) était bonne, mais les participants auraient aimé avoir plus de temps pour discuter — deux heures pour les exposés et deux heures pour les discussions aurait probablement été une bonne proportion.

« Et il pourrait être judicieux d'autoriser les présentateurs d'un cours à inviter leurs clients à un prix réduit. Cela accentuerait les avantages qu'ils retirent du séminaire tout en étant profitable à leurs clients. »

Selon eux, il serait peut-être mieux de partager les participants en deux groupes distincts, c'est-à-dire les nouvelles entreprises qui ont besoin de renseignements élémentaires et les entreprises à la recherche de renseignements approfondis qui leur permettent de renforcer leurs opérations actuelles.

VARIANTES DANS D'AUTRES COLLECTIVITÉS

L'ATELIER POUR LES ENTREPRISES EN PLEINE CROISSANCE DE SHAWINIGAN

Le PICC de Shawinigan (Québec), a organisé un atelier d'une journée sur les défis financiers des entreprises en pleine croissance. Le groupe ciblé était celui des propriétaires d'entreprise et du personnel de gestion sans formation en finances.

L'atelier visait à donner aux entrepreneurs les outils nécessaires pour analyser en détail leurs besoins en financement, pour montrer leur potentiel de croissance et leurs capacités de gestion, et pour rédiger un plan d'affaires susceptible d'intéresser des investisseurs.

L'atelier servait aussi d'introduction à un atelier à venir sur Étapes vers le capital de croissance, dont le but est d'aider les entrepreneurs à se préparer à rencontrer des investisseurs. Pour de plus amples renseignements sur Étapes vers le capital de croissance, consultez son site Web (**http://croissance.ic.gc.ca**).

L'atelier couvrait plusieurs thèmes, entres autres les suivants :

- méthodes d'analyse et terminologie utilisées par les investisseurs potentiels dans l'évaluation de la situation financière d'une entreprise;
- examen des raisons pour lesquelles une entreprise en pleine croissance peut avoir besoin de capitaux;
- présentation des outils qui peuvent aider à évaluer le montant du financement dont l'entreprise a besoin et la forme qu'il doit prendre.

Les participants ont reçu un manuel de référence de 124 pages.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Ressources et logistique

La préparation de l'atelier a demandé environ trois semaines étalées sur cinq mois. D'abord, il fallait choisir la date, réserver un local, repérer les participants éventuels et engager un animateur. Puis, deux mois avant l'atelier même, il fallait mettre une dernière touche à la logistique.

L'atelier a coûté 6 000 $. Chaque participant devait payer 225 $, ce qui a empêché certains entrepreneurs de s'inscrire. Le reste a été assumé par les commanditaires, dont deux ont présenté un exposé à l'atelier.

Le succès engendre des reprises

Les participants étaient très satisfaits de l'atelier, et la couverture médiatique a été excellente. Tout cela est bon pour l'image du PICC de Shawinigan et l'aidera à se positionner en tant que concepteur d'outils servant à encourager le développement des PME de la région.

Les ateliers fonctionnent dans d'autres collectivités

Des ateliers pour les entrepreneurs ont aussi été organisés ailleurs, entre autres, à North Bay et Sault Ste. Marie (Ontario), Swift Current (Saskatchewan), Medicine Hat (Alberta) et Wendake (Québec).

Wendake a innové en organisant à l'intention des investisseurs un atelier sur la culture autochtone afin d'aider les entreprises autochtones à accéder au financement.

Faits saillants

Ateliers de formation pour entrepreneurs

- Décider d'une date, réserver des locaux et engager un animateur.
- Donner à l'atelier une bonne publicité qui soit rentable.
- Recruter des conférenciers de premier ordre.
- Inclure parmi les conférenciers des entrepreneurs locaux qui connaissent le financement.
- Utiliser Étapes vers le capital de croissance comme modèle.

Assistance professionnelle pour entrepreneurs et investisseurs privés

Aider les jeunes entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs afin d'obtenir un financement de prédémarrage

Lieu Kitchener-Waterloo (Ontario)

Communitech, projet pilote du PICC de la région de Kitchener-Waterloo (voir Groupes de mentors, page 13), a organisé une série de séminaires sur divers sujets afin d'aider les jeunes entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs.

Paul Weber, directeur du Business Accelerator Program de Communitech, rend compte de ces séminaires de formation.

LE DÉFI

Être bien en selle avant la réunion

Il est apparu nécessaire de fournir aux entrepreneurs les renseignements et les connaissances qu'il leur faut pour se préparer à rencontrer des investisseurs. En plus d'apprendre les rudiments de la préparation d'un plan d'affaires et de la présentation d'un exposé, les dirigeants de PME ont reçu un aperçu des risques liés à l'investissement, ce qui leur a permis de comprendre les investisseurs privés prêts à engager de l'argent dans leur entreprise.

D'autre part, Communitech a pensé qu'il était dans l'intérêt du processus que les investisseurs privés éventuels en apprennent un peu plus sur l'investissement privé, car un investisseur avisé peut grandement contribuer au succès d'une entreprise.

Une fois que les entrepreneurs et les investisseurs potentiels ont abordé le sujet de leur participation, on les a réunis afin de les encourager à tisser des liens entre eux.

« Les deux groupes avaient visiblement besoin de formation, mais une fois leurs cours suivis, il a semblé bon de les réunir pour qu'ils fassent connaissance et idéalement jettent les bases d'une entente. »

Toutes les citations sont de Paul Weber

Ressources et logistique

La préparation de l'atelier a demandé environ trois semaines étalées sur cinq mois. D'abord, il fallait choisir la date, réserver un local, repérer les participants éventuels et engager un animateur. Puis, deux mois avant l'atelier même, il fallait mettre une dernière touche à la logistique.

L'atelier a coûté 6 000 $. Chaque participant devait payer 225 $, ce qui a empêché certains entrepreneurs de s'inscrire. Le reste a été assumé par les commanditaires, dont deux ont présenté un exposé à l'atelier.

Le succès engendre des reprises

Les participants étaient très satisfaits de l'atelier, et la couverture médiatique a été excellente. Tout cela est bon pour l'image du PICC de Shawinigan et l'aidera à se positionner en tant que concepteur d'outils servant à encourager le développement des PME de la région.

Les ateliers fonctionnent dans d'autres collectivités

Des ateliers pour les entrepreneurs ont aussi été organisés ailleurs, entre autres, à North Bay et Sault Ste. Marie (Ontario), Swift Current (Saskatchewan), Medicine Hat (Alberta) et Wendake (Québec).

Wendake a innové en organisant à l'intention des investisseurs un atelier sur la culture autochtone afin d'aider les entreprises autochtones à accéder au financement.

Faits saillants

Ateliers de formation pour entrepreneurs

Décider d'une date, réserver des locaux et engager un animateur.

Donner à l'atelier une bonne publicité qui soit rentable.

Recruter des conférenciers de premier ordre.

Inclure parmi les conférenciers des entrepreneurs locaux qui connaissent le financement.

Utiliser Étapes vers le capital de croissance comme modèle.

Assistance professionnelle pour entrepreneurs et investisseurs privés

Aider les jeunes entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs afin d'obtenir un financement de prédémarrage

Lieu **Kitchener-Waterloo (Ontario)**

Communitech, projet pilote du PICC de la région de Kitchener-Waterloo (voir Groupes de mentors, page 13), a organisé une série de séminaires sur divers sujets afin d'aider les jeunes entreprises à se préparer à rencontrer des investisseurs.

Paul Weber, directeur du Business Accelerator Program de Communitech, rend compte de ces séminaires de formation.

LE DÉFI

Être bien en selle avant la réunion

Il est apparu nécessaire de fournir aux entrepreneurs les renseignements et les connaissances qu'il leur faut pour se préparer à rencontrer des investisseurs. En plus d'apprendre les rudiments de la préparation d'un plan d'affaires et de la présentation d'un exposé, les dirigeants de PME ont reçu un aperçu des risques liés à l'investissement, ce qui leur a permis de comprendre les investisseurs privés prêts à engager de l'argent dans leur entreprise.

D'autre part, Communitech a pensé qu'il était dans l'intérêt du processus que les investisseurs privés éventuels en apprennent un peu plus sur l'investissement privé, car un investisseur avisé peut grandement contribuer au succès d'une entreprise.

Une fois que les entrepreneurs et les investisseurs potentiels ont abordé le sujet de leur participation, on les a réunis afin de les encourager à tisser des liens entre eux.

« Les deux groupes avaient visiblement besoin de formation, mais une fois leurs cours suivis, il a semblé bon de les réunir pour qu'ils fassent connaissance et idéalement jettent les bases d'une entente. »

Toutes les citations sont de Paul Weber

LA SOLUTION

LES SÉMINAIRES MONTRENT LA VOIE À SUIVRE

La solution de Communitech a consisté à organiser une série de cinq séminaires hebdomadaires de trois heures pour les entrepreneurs, un séminaire semblable pour les investisseurs privés et une simulation de forum d'investisseurs d'une soirée qui permettrait aux deux groupes de se préparer au vrai forum.

SÉPARÉS MAIS ENSEMBLE

Nous avons expliqué aux entrepreneurs comment préparer un exposé et aux investisseurs privés, comment aborder une possibilité d'investissement.

À la fin de leur formation, nous avons réuni les deux groupes. Les entrepreneurs ont présenté leur dossier aux investisseurs potentiels pour qu'ils l'examinent. Même s'il s'agissait d'une simulation, le forum des investisseurs a mis les entrepreneurs et les investisseurs potentiels face à ce genre d'échange pour la première fois.

L'UNIVERSITÉ ACCORDE SON AIDE

Communitech a demandé à deux professeurs de l'Université Sir Wilfrid Laurier d'animer un séminaire de formation de six semaines offert aux entrepreneurs en se fondant sur le programme Étapes vers le capital de croissance d'Industrie Canada. Les entrepreneurs ont eu une vue d'ensemble des questions qu'ils devaient approfondir pour se préparer à rencontrer des investisseurs. Tout en étant encadrés, ils ont élaboré une proposition d'investissement et un exposé à l'intention des investisseurs potentiels.

« À la fin du séminaire, chaque étudiant était muni d'une proposition d'investissement détaillée et avait l'expérience voulue pour présenter un exposé à des investisseurs potentiels. »

LE SÉMINAIRE ENGLOBAIT UN POT-POURRI DE SUJET

Le séminaire intensif offert aux entrepreneurs englobait un grand nombre de sujets. Le programme complet d'Étapes vers le capital de croissance condensé en cinq séances plus une séance de simulation, était organisé de la façon suivante :

Première semaine	• Présentations, buts et attentes • Mise en contexte • Aperçu du processus de financement • Apprendre à se connaître — Présentation des entreprises • Semer des graines — Le processus d'incubation • Caractéristiques du dirigeant d'entreprise qui réussit • Présentation de la méthode de Myers-Briggs • Présentation d'une méthode de résolution de problèmes
Deuxième semaine	• Les dix meilleurs moyens de renforcer votre entreprise (et votre évaluation) • Se fixer des objectifs personnels — Que faites-vous, que voulez-vous faire et pourquoi? • Ce que les investisseurs veulent savoir • De combien avez-vous besoin (et que ferez-vous de cet argent)? • Examen des possibilités d'investissement • Croissance et étapes de l'entreprise
Troisième semaine	• Évaluer votre entreprise • Trois points de validation (trois points d'évaluation) • Votre avantage concurrentiel durable • Rédiger le sommaire • Présentation de l'exposé • Présentation de la source de détermination

Quatrième semaine	• Ajouter un partenaire • Les aspects juridiques • Les aspects financiers (faciliter le processus de contrôle préalable) • Votre conseil d'administration • Motivations à la croissance et mesures incitatives (points à considérer) • L'art de présenter un exposé
Cinquième semaine	• Terminer votre sommaire — Mise à jour • Négocier l'entente ou le mécanisme de retrait • Rencontrer l'investisseur • Diriger — Conditions de gestion • Renforcer les effectifs • Méthodes de recrutement et de maintien des effectifs

ADAPTATION D'ÉTAPES VERS LE CAPITAL DE CROISSANCE AUX BESOINS INDIVIDUELS

Des modules traitant de tous les thèmes étudiés se trouvent dans le site Web d'Étapes vers le capital de croissance (**http://croissance.ic.gc.ca**). Une des clés du succès des séminaires de Communitech a été de recourir à des professeurs locaux pour adapter le contenu du cours aux besoins des entrepreneurs participants.

LE FORUM D'INVESTISSEURS A DONNÉ L'OCCASION AUX INVESTISSEURS PRIVÉS DE PARLER AFFAIRES

Vers la fin des séminaires offerts aux entrepreneurs, un forum de trois heures a été organisé à l'intention des investisseurs privés. Des personnes qui songeaient à devenir des investisseurs privés ou à changer leur schéma d'investissement privé ont été guidées dans l'examen d'enjeux pertinents.

Il a été question, notamment, de ce qu'il faut chercher dans une possibilité d'investissement ainsi que de la façon d'estimer ses besoins en tant qu'investisseurs et de les satisfaire.

« C'était une excellente occasion de faire connaissance. Cinq investisseurs privés qui participaient à l'atelier ont décidé de constituer un fonds commun d'immobilisations de 500 000 $. »

RASSEMBLER LES DEUX PARTIES

Après les séminaires offerts aux entrepreneurs et le forum des investisseurs privés, une présentation de possibilités d'investissement a été organisée pour les diplômés des deux séminaires. Cela a été un bon exercice pratique, mais aussi une occasion d'envisager de futures affaires.

LES RÉSULTATS

ON GAGNE À SE FAIRE CONNAÎTRE

Cette initiative, à laquelle la participation a été nombreuse, a donné les résultats que Communitech escomptait. Au terme des six semaines de cours, les PME « diplômées » étaient prêtes à négocier avec des investisseurs et comprenaient mieux le processus d'investissement.

Les investisseurs privés éventuels, qui possédaient des capitaux et désiraient investir dans une entreprise, comprenaient mieux ce que représente un bon investissement et savaient mieux quels projets éviter. De plus, cinq d'entre eux ont noué de telles relations qu'ils ont décidé de mettre leurs ressources en commun.

En réunissant les entrepreneurs et les investisseurs privés après leurs séminaires respectifs, non seulement Communitech leur a donné l'occasion de parler affaires, mais il s'est aussi fait connaître de bon nombre de ses clients potentiels.

LES LEÇONS

IL Y A CERTAINS INCONVÉNIENTS

La participation à un séminaire de six semaines impose une contrainte de temps à laquelle certains entrepreneurs — notamment ceux dont l'entreprise en pleine croissance nécessite un financement — ne sont peut-être pas prêts à s'astreindre.

Ils se trouvent devant un cercle vicieux : ils ont besoin de formation parce que leur entreprise évolue rapidement, mais il n'ont pas le temps de suivre les séminaires parce que leurs affaires sont en pleine croissance!

Les frais de participation aux séminaires sont un peu trop élevés pour certaines PME, ce qui pose un autre problème aux entreprises à court d'argent.

QUE FAIRE ENSUITE

D'après Communitech, bon nombre d'entrepreneurs qui ont bénéficié des séminaires fondés sur Étapes vers le capital de croissance souhaitaient en suivre d'autres pour se préparer à la prochaine étape de croissance de leur entreprise.

« La deuxième série de cours portait moins sur les fournisseurs de services et plus sur les personnes qui sont engagées dans les opérations — des personnes expérimentées. »

Selon Paul Weber, c'est ce qui était à l'origine de la décision d'organiser une autre série d'ateliers. Cette fois, un professeur a conçu le cours, et des spécialistes de divers domaines ont été engagés comme conférenciers invités.

L'investissement à un niveau supérieur à l'obtention d'un financement provisoire était au programme. Un des conférenciers invités était Tim Jackson, fondateur de Pickstream, qui a réuni 50 millions de dollars en un an avant de vendre l'entreprise 550 millions et de démarrer un fonds de capital de risque.

D'autres conférences ont également eu lieu sur des thèmes tels que le recrutement, le maintien du personnel, l'établissement et la conservation d'une clientèle, et la régie d'entreprise.

PAYER LA FACTURE

Communitech subventionne une partie importante du coût des séminaires grâce aux cotisations. Toutefois, il compense aussi une partie des dépenses occasionnées par la participation de conférenciers renommés en permettant à des personnes de l'extérieur d'être présentes pour une somme allant de 600 $ à 800 $.

« D'une façon ou d'une autre, chacun paie pour assister aux conférences. Nous savons par expérience que ce qui est gratuit perd toute valeur. »

Ce prix peut avoir l'effet d'encourager les gens à s'affilier à Communitech, puisque les membres assistent aux huit conférences pour 200 $. Pour les PME qui ont moins de cinq employés à temps plein, les frais d'adhésion annuels sont de 300 $, ce qui fait que l'adhésion coûte moins cher que d'assister aux conférences à titre de membre du public. Les frais d'adhésion, qui sont fonction du nombre d'employés, peuvent aller jusqu'à 5 000 $ par an.

L'ENCADREMENT PEUT ÊTRE UTILISÉ DANS D'AUTRES COLLECTIVITÉS

La plupart des collectivités ont utilisé une approche d'encadrement pour développer leurs entreprises en pleine croissance, et toutes les collectivités peuvent le faire, indépendamment de leur taille ou de leur situation économique. Le projet pilote de Whitehorse (Yukon), qui a fourni des services de consultation continus pour aider certains clients à se préparer à rencontrer des investisseurs, en est un bon exemple.

Faits saillants — Assistance professionnelle pour entrepreneurs et investisseurs privés

- Rédiger le plan de cours.
- Choisir les conférenciers et rédiger le cours en détail.
- Utiliser Étapes vers le capital de croissance comme matériel de base.
- Fixer le prix des cours.
- Organiser une simulation de forum d'investisseurs.

PAYER LA FACTURE

Communitech subventionne une partie importante du coût des séminaires grâce aux cotisations. Toutefois, il compense aussi une partie des dépenses occasionnées par la participation de conférenciers renommés en permettant à des personnes de l'extérieur d'être présentes pour une somme allant de 600 $ à 800 $.

« D'une façon ou d'une autre, chacun paie pour assister aux conférences. Nous savons par expérience que ce qui est gratuit perd toute valeur. »

Ce prix peut avoir l'effet d'encourager les gens à s'affilier à Communitech, puisque les membres assistent aux huit conférences pour 200 $. Pour les PME qui ont moins de cinq employés à temps plein, les frais d'adhésion annuels sont de 300 $, ce qui fait que l'adhésion coûte moins cher que d'assister aux conférences à titre de membre du public. Les frais d'adhésion, qui sont fonction du nombre d'employés, peuvent aller jusqu'à 5 000 $ par an.

L'ENCADREMENT PEUT ÊTRE UTILISÉ DANS D'AUTRES COLLECTIVITÉS

La plupart des collectivités ont utilisé une approche d'encadrement pour développer leurs entreprises en pleine croissance, et toutes les collectivités peuvent le faire, indépendamment de leur taille ou de leur situation économique. Le projet pilote de Whitehorse (Yukon), qui a fourni des services de consultation continus pour aider certains clients à se préparer à rencontrer des investisseurs, en est un bon exemple.

Faits saillants — Assistance professionnelle pour entrepreneurs et investisseurs privés

- Rédiger le plan de cours.
- Choisir les conférenciers et rédiger le cours en détail.
- Utiliser Étapes vers le capital de croissance comme matériel de base.
- Fixer le prix des cours.
- Organiser une simulation de forum d'investisseurs.

Forums d'investisseurs

Présenter des entrepreneurs à des investisseurs potentiels au cours de rencontres structurées

Lieu — **London (Ontario)**

Le London Venture Group (LVG), qui gère le projet du PICC, a réussi à présenter des PME à des investisseurs potentiels au cours de forums organisés à cette fin.

Chaque forum était parrainé par une importante société financière ou juridique. L'entrée était gratuite, mais faisait l'objet d'un contrôle strict.

Les forums avaient lieu en fin d'après-midi dans un club d'affaires réputé du centre-ville. Pour que les participants puissent parler affaires dans un cadre détendu, le LVG avait prévu une rencontre de style cocktail après les exposés. Dans d'autres projets pilotes du PICC, on opte pour des rencontres au petit déjeuner.

L'économie de London, qui compte 310 000 habitants, repose sur un mélange d'industries. C'est aussi dans cette ville que se trouve l'Université de Western Ontario.

Avant d'être gestionnaire des services aux entreprises en croissance du projet pilote du PICC de Sarnia-Lambton, Jeff Kinsella était directeur exécutif du LVG.

Le défi Avons-nous été présentés?

« Tout dépend des participants. Si vous n'obtenez pas de bons résultats avec un type de réunion, essayez-en un autre. »

Citations de Jeff Kinsella

Le défi du LVG consistait à aider les entreprises ayant un potentiel de croissance à accéder à des capitaux. Le meilleur moyen d'y arriver, semblait-il, était de créer des occasions structurées de présenter des propositions d'investissement et de mettre en présence des entrepreneurs et des investisseurs potentiels, cela pouvant créer des relations et faciliter la conclusion de contrats.

Forums d'investisseurs

Présenter des entrepreneurs à des investisseurs potentiels au cours de rencontres structurées

Lieu — London (Ontario)

Le London Venture Group (LVG), qui gère le projet du PICC, a réussi à présenter des PME à des investisseurs potentiels au cours de forums organisés à cette fin.

Chaque forum était parrainé par une importante société financière ou juridique. L'entrée était gratuite, mais faisait l'objet d'un contrôle strict.

Les forums avaient lieu en fin d'après-midi dans un club d'affaires réputé du centre-ville. Pour que les participants puissent parler affaires dans un cadre détendu, le LVG avait prévu une rencontre de style cocktail après les exposés. Dans d'autres projets pilotes du PICC, on opte pour des rencontres au petit déjeuner.

L'économie de London, qui compte 310 000 habitants, repose sur un mélange d'industries. C'est aussi dans cette ville que se trouve l'Université de Western Ontario.

Avant d'être gestionnaire des services aux entreprises en croissance du projet pilote du PICC de Sarnia-Lambton, Jeff Kinsella était directeur exécutif du LVG.

Le défi

Avons-nous été présentés?

Le défi du LVG consistait à aider les entreprises ayant un potentiel de croissance à accéder à des capitaux. Le meilleur moyen d'y arriver, semblait-il, était de créer des occasions structurées de présenter des propositions d'investissement et de mettre en présence des entrepreneurs et des investisseurs potentiels, cela pouvant créer des relations et faciliter la conclusion de contrats.

« Tout dépend des participants. Si vous n'obtenez pas de bons résultats avec un type de réunion, essayez-en un autre. »

Citations de Jeff Kinsella

Ensuite, il fallait faire mieux connaître les services de facilitation de l'investissement du PICC aux entreprises en pleine croissance en quête de capitaux, aux investisseurs et aux centres d'influence dans la collectivité.

LA SOLUTION

DES FORUMS STRUCTURÉS PRÉPARENT LA VOIE

« L'expérience a montré que les forums d'investisseurs peuvent être à l'avantage de collectivités très diverses. »

Le PICC de London a décidé d'organiser des forums d'investisseurs. Ces activités ont permis à un certain nombre d'entrepreneurs de divers horizons de présenter de courts exposés devant des salles remplies d'investisseurs potentiels.

QUI INVITER

Quand on organise un forum, il faut d'abord s'assurer d'avoir le bon auditoire. Le LVG a une liste d'invitation permanente de 450 personnes environ. Avant d'envoyer les invitations, le groupe a fait un remue-méninges afin de repérer les investisseurs privés pouvant être attirés par les entrepreneurs qui allaient présenter un exposé. De 50 à 75 personnes environ ont assisté à chaque forum.

La liste permanente comporte quatre types de personnes :

- des conseillers (comptables, avocats, consultants);
- des financiers (bailleurs de fonds, sociétés d'investissement en capital de risque, investisseurs établis);
- des entrepreneurs prospères;
- des personnes influentes (politiciens, cadres haut placés, etc.).

Les conseillers sont importants, car ils représentent souvent des investisseurs potentiels qui ne veulent pas dévoiler leur intérêt. Plusieurs entrepreneurs qui ont fait des exposés ont été présentés à des investisseurs privés par l'entremise de ces intermédiaires. Si les conseillers sont convaincus de l'utilité des forums, ils en parleront à d'autres clients et parfois, investiront eux-mêmes.

La présence des bailleurs de fonds est nécessaire, d'après le LVG, car le financement se compose essentiellement d'une partie d'emprunts et d'une partie de fonds propres. Avoir le soutien d'une banque au début du processus, surtout dans le cas des investisseurs privés, permet souvent de faire avancer le projet. Il y a eu plusieurs cas aussi où des banquiers avaient rejeté un projet, puis ont changé d'avis devant l'intérêt manifesté par des investisseurs à un forum.

De plus, il est important que des banquiers soient présents parce qu'ils attirent d'autres participants qui autrement ne viendraient peut-être pas.

Les centres d'influence donnent de la crédibilité à l'activité et peuvent offrir divers types d'appui dans de futures entreprises. Le LVG donnait à des personnalités politiques locales une chance de parler brièvement, car cela disposait généralement bien le milieu à l'égard du groupe.

Qui ne pas inviter

Le LVG conseille à quiconque envisage d'organiser des forums de se concentrer sur la liste d'invitation. Par exemple, le groupe n'invitera pas de médecins, de dentistes ou d'autres professionnels non commerciaux, à moins que les exposés ne concernent leur spécialité. D'après le LVG, ils n'investissent que lorsqu'ils connaissent personnellement l'entrepreneur ou que la technologie touche directement leur profession.

« N'oubliez pas que les participants sont vos clients. Tous vos efforts doivent avoir pour but de leur fournir les conditions qui rendront facile et naturel l'établissement de relations avec les entrepreneurs présentant des exposés. »

Mettre les choses en branle

Toutes les activités devraient être structurées de manière à contribuer à l'un des deux objectifs suivants : publicité ou réseautage. Le LVG a divisé les forums d'investisseurs en deux parties, la première réservée aux exposés et la seconde, à faire du réseautage.

À chaque forum, de trois à cinq entreprises étaient présentées. Chacune faisait un court exposé (dix minutes) très bien structuré et de haut niveau. Le LVG appliquait la même règle à tous les exposés, car il était ainsi plus facile aux investisseurs de retenir les renseignements.

« Il est indispensable d'avoir la version finale de toutes les diapositives au moins vingt-quatre heures avant le forum pour être certain que tout ira bien. »

Chaque présentateur faisait un exposé en PowerPoint, et toutes les diapositives étaient projetées à partir de l'ordinateur portatif du LVG. Cela simplifiait la logistique, réduisait les pauses nécessaires pour changer le matériel (pauses qui coupent souvent l'attention de l'auditoire) et limitait les risques d'incompatibilité de matériel et d'autres problèmes techniques qui nuisent à la crédibilité.

Les présentateurs ont été encadrés pendant toute la préparation du montage des diapositives, puis ils ont répété individuellement devant plusieurs critiques expérimentés qui leur ont fait des remarques sur le contenu et le style et se sont assurés que la limite de temps allouée à chacun était respectée.

Enfin, les présentateurs ont répété en groupe une fois, ou idéalement deux, afin que chacun sache ce que les autres diraient et feraient. Cela leur a permis de se faire une idée de l'importance de l'effet visuel et de la qualité de l'exposé, et a souvent relevé le cachet général de la séance.

Le LVG a passé en moyenne de quatre à cinq heures avec chaque présentateur. Les PME, même celles qui n'ont pas trouvé preneur, ont dit que la préparation les avait considérablement aidées. Non seulement elles ont acquis des compétences en matière d'exposé et gagné en confiance, mais le fait de devoir présenter des exposés aussi courts et bien structurés les a aidées à se concentrer sur leur stratégie et à mieux comprendre leur entreprise.

Forme de la présentation

La forme retenue par le LVG est la suivante :

Entreprise	1 minute
Concept	30 secondes
Équipe de gestion	1 à 2 minutes
Projet	
Aperçu de la technologie	2 à 3 minutes
Aperçu du marché	2 à 3 minutes
Aperçu du potentiel	1 minute
Exposé des besoins	
Montant et utilisation	1 minute
	10 minutes

« Il est indispensable d'avoir la version finale de toutes les diapositives au moins vingt-quatre heures avant le forum pour être certain que tout ira bien. »

Chaque présentateur faisait un exposé en PowerPoint, et toutes les diapositives étaient projetées à partir de l'ordinateur portatif du LVG. Cela simplifiait la logistique, réduisait les pauses nécessaires pour changer le matériel (pauses qui coupent souvent l'attention de l'auditoire) et limitait les risques d'incompatibilité de matériel et d'autres problèmes techniques qui nuisent à la crédibilité.

Les présentateurs ont été encadrés pendant toute la préparation du montage des diapositives, puis ils ont répété individuellement devant plusieurs critiques expérimentés qui leur ont fait des remarques sur le contenu et le style et se sont assurés que la limite de temps allouée à chacun était respectée.

Enfin, les présentateurs ont répété en groupe une fois, ou idéalement deux, afin que chacun sache ce que les autres diraient et feraient. Cela leur a permis de se faire une idée de l'importance de l'effet visuel et de la qualité de l'exposé, et a souvent relevé le cachet général de la séance.

Le LVG a passé en moyenne de quatre à cinq heures avec chaque présentateur. Les PME, même celles qui n'ont pas trouvé preneur, ont dit que la préparation les avait considérablement aidées. Non seulement elles ont acquis des compétences en matière d'exposé et gagné en confiance, mais le fait de devoir présenter des exposés aussi courts et bien structurés les a aidées à se concentrer sur leur stratégie et à mieux comprendre leur entreprise.

Forme de la présentation

La forme retenue par le LVG est la suivante :

Entreprise	1 minute
Concept	30 secondes
Équipe de gestion	1 à 2 minutes
Projet	
Aperçu de la technologie	2 à 3 minutes
Aperçu du marché	2 à 3 minutes
Aperçu du potentiel	1 minute
Exposé des besoins	
Montant et utilisation	1 minute
	10 minutes

Conseils pour un forum réussi

Le LVG a encouragé les présentateurs à s'entourer de tous les membres essentiels de leur équipe et à leur montrer comment lier connaissance. Il leur a demandé d'apporter beaucoup de cartes professionnelles et, le cas échéant, des échantillons de produits, mais rien d'autre.

Les participants recevaient à l'inscription une trousse contenant un résumé d'investisseur de deux pages pour chaque présentateur. Ce résumé s'inspirait d'un document sur les possibilités d'affaires tiré du livre de Denzil Doyle, *Making Technology Happen**.

« On ne juge pas efficace de remettre un plan d'affaires pendant le forum, car on perd l'occasion de nouer des relations. »

Quand un investisseur potentiel souhaitait avoir de plus amples renseignements, on signalait au présentateur qu'il devait prendre rendez-vous pour donner les renseignements voulus et répondre aux questions.

L'affectation d'un guide à chaque présentateur est une autre innovation réussie du LVG. Les bénévoles du LVG, qui connaissaient bien le processus de financement et les participants, aidaient les entrepreneurs à faire du réseautage. Ils les présentaient aux bonnes personnes, orientaient les conversations dans le bon sens et veillaient à ce que les présentateurs circulent dans la pièce.

Les guides avaient deux principales fonctions : s'assurer que les entrepreneurs parlent aux bonnes personnes et les aider à se défaire de celles qui ne leur convenaient pas.

LES RÉSULTATS

Affaire conclue

Au cours des 7 premiers forums d'investisseurs organisés par le PICC de London, 24 PME ont présenté leur projet d'investissement. Par la suite, 20 d'entre elles ont reçu au moins un signe d'intérêt et 12 entrepreneurs ont négocié ou conclu des ententes.

*D. J. Doyle, *Making Technology Happen*, Silvan Communications, Ottawa, 1997.

LES LEÇONS

LE FORUM N'EST QUE LA PREMIÈRE ÉTAPE

La présentation d'une PME à un forum d'investisseurs n'entraînera pas forcément un investissement. Le forum est une étape dans le processus qui vise à jumeler entrepreneurs et investisseurs. Le mieux que l'on puisse espérer, c'est de faire connaître les PME sous un beau jour afin de susciter l'intérêt des investisseurs et de faciliter les présentations. Si le courant passe, les présentations créeront des liens qui mèneront aux ententes.

AVOIR DES ATTENTES RÉALISTES

Il est bon de s'assurer que les PME participant à un forum d'investisseurs sachent à quoi s'attendre. La plupart des entrepreneurs veulent passer des exposés à l'entente, comme s'ils étaient en présence d'un banquier. Or, les choses ne se passent généralement pas comme cela avec les investisseurs. Il est important, lorsqu'on prépare les entrepreneurs à présenter leur exposé, de leur faire comprendre qu'il faut du temps à l'investisseur pour les contrôles préalables et la négociation d'une entente.

SOYEZ SIMPLE ET CONCIS

Plus les exposés sont courts, mieux cela vaut. En général, les investisseurs trouvaient que la forme choisie par le LVG ne leur permettait pas d'avoir suffisamment de renseignements sur les finances et le marketing, et les présentateurs, qu'elle ne leur permettait pas de donner assez de renseignements techniques. Soit!

« Rappelons-nous que les exposés ont pour but de faciliter la présentation de personnes afin qu'elles créent des relations; il est donc normal de leur laisser matière à discussion pour leur prochaine rencontre. »

Pour être efficace, un exposé n'a pas à répondre à toutes les questions; il doit avant tout susciter l'intérêt. Le LVG a essayé des exposés de vingt minutes, mais l'intérêt des participants pour la période de réseautage qui suivait a nettement baissé.

LES PME DOIVENT APPRENDRE À JOUER DANS LA COUR DES GRANDS

Les investisseurs apprécient les forums, ce qui n'est généralement pas le cas des entrepreneurs. Ils se plaignent de l'atmosphère qu'ils jugent étouffante et trop guindée. Toutefois, dans ces occasions, l'essentiel est de mettre les investisseurs, et non les entrepreneurs, à l'aise.

De même, les dirigeants de PME doivent apprendre à être à l'aise dans ce genre de cadre car, s'il obtiennent le financement cherché, ils seront de plus en plus placés dans ce genre de situation. Il faut vraiment qu'ils s'y fassent.

S'ASSURER DE L'EFFICACITÉ DU RÉSEAUTAGE

Il est important de s'assurer que le réseautage qui a lieu après l'exposé est productif. Il est tout à fait naturel que des personnes aiment passer du temps avec d'autres personnes qui ont un bagage technique semblable au leur. Elles se laissent prendre dans des discussions techniques, car elles s'y sentent à l'aise.

« Il est important que les entrepreneurs passent du temps avec des personnes qui s'y connaissent en gestion ou en finances. Ils doivent sortir de leur cocon. »

RESTER OUVERT

Ne soyez pas trop prompt à juger ce qui marche ou ne marche pas. Parfois, les commentaires immédiats de l'auditoire ou des présentateurs sont contredits par les résultats à long terme. Le PICC de London s'est ainsi rendu compte que certains forums d'investisseurs qui semblaient avoir bien marché donnaient en fait de mauvais résultats, alors que d'autres qui n'avaient pas laissé de bonne impression se classaient parmi les plus fructueux.

VARIANTES DANS D'AUTRES COLLECTIVITÉS

MOUNT PEARL A ORGANISÉ TROIS FORUMS D'INVESTISSEURS

Le PICC de Mount Pearl (Terre-Neuve), sous la direction de Rob Mallay, gestionnaire de l'investissement, a organisé des petits déjeuners-forums d'investisseurs pour les entrepreneurs de Terre-Neuve. Chaque petit déjeuner permettait à une entreprise de présenter son plan d'affaires à une petite assemblée d'intermédiaires et d'investisseurs privés.

UN BOND EN AVANT POUR LE PRÉSENTATEUR

Au premier petit déjeuner, étaient présents un seul entrepreneur, cinq investisseurs potentiels et deux intermédiaires. Le PICC de Mount Pearl a tiré quelques leçons de cette expérience pour que les forums suivants soient plus fructueux. En fait, sur les 21 invités qui avaient confirmé leur présence, seuls 7 étaient présents. Une des raisons était qu'il n'y avait pas eu de suivi la veille avec les personnes qui avaient confirmé. Donc, la salle, aménagée pour 21 personnes, ne convenait pas au nombre de participants.

L'entrepreneur a tout de même reçu deux demandes de plan d'affaires et a finalement fait avancer l'opération par un autofinancement interne.

UNE RENCONTRE QUI ATTIRE L'INVESTISSEMENT

Fort de l'expérience du premier petit déjeuner, le PICC de Mount Pearl inc. a vérifié les présences la veille du forum suivant, auquel ont assisté cinq investisseurs et cinq intermédiaires. Sept investisseurs et deux intermédiaires se sont aperçus à la dernière minute qu'ils ne pouvaient y assister, mais ont quand même demandé des exemplaires du profil d'investissement de l'entrepreneur.

Toujours en tenant compte du premier petit déjeuner, la taille de la salle de présentation a été réduite, et tous les participants ont apprécié l'ambiance intime et détendue.

L'entrepreneur a obtenu un financement deux ou trois mois après le deuxième forum.

UN PETIT DÉJEUNER RÉVÈLE L'INITIATIVE DU PRÉSENTATEUR

Malgré ses efforts, le PICC de Mount Pearl inc. a appris que plusieurs des investisseurs et des intermédiaires intéressés par un troisième petit déjeuner ne pouvaient y assister pour raison d'affaires. Sans se décourager, l'entrepreneur a pris les choses en main et organisé un dîner-rencontre de suivi. Plusieurs des investisseurs invités au petit déjeuner ont participé au dîner, à la suite duquel des discussions préliminaires avec un investisseur potentiel ont eu lieu.

IL NE FAUT JURER DE RIEN

Quand vous organisez des forums d'investisseurs, ne croyez pas que ceux qui ont confirmé leur présence seront forcément là. Communiquez avec les participants par téléphone pour leur rappeler leur engagement. Ainsi, vous connaîtrez les annulations de dernière minute, et pourrez modifier le plan de salle ou prendre d'autres dispositions.

DANS LES PETITS POTS LES BONS ONGUENTS

Dans une petite assemblée, les participants sont détendus et ont l'occasions de dialoguer. Ce genre de rencontre permet à l'entrepreneur de parler avec cinq ou six investisseurs potentiels. En revanche, les investisseurs peuvent nouer des relations entre eux, et le PICC est mieux connu dans la collectivité.

Le Forum d'investisseurs de Sherbrooke offrait une reliure

Nathalie Ouellet, conseillère financière du PICC de Sherbrooke (Québec), n'a rien laissé au hasard quand le forum d'investisseurs a organisé un cocktail dans un hôtel local.

Comme six entrepreneurs présentaient un exposé — c'est plus que ce qu'ont essayé la plupart des autres collectivités —, il y avait un risque que les investisseurs et les intermédiaires présents oublient qui avait dit quoi. Pour faciliter les choses, le PICC a distribué des reliures qui contenaient une fiche d'information d'une page sur chaque possibilité d'investissement ainsi qu'une brochure populaire intitulée *La croissance, c'est capital!* produite par le PICC de Sherbrooke et les six centres locaux de développement de l'Estrie.

Pourquoi ne pas recommencer?

« Après tout, s'ils avaient de l'argent, ils n'assisteraient pas au forum. »

Nathalie Ouellet

La principale leçon tirée est que les forums d'investisseurs sont populaires auprès des entrepreneurs et des investisseurs potentiels, qui y voient un excellent moyen de se rencontrer. La réunion a aussi permis au PICC de Sherbrooke de se tailler une place en tant que service de facilitation de l'investissement.

Aux prochains forums, les investisseurs devront régler des frais de participation, mais le PICC de Sherbrooke rechigne à faire payer les entrepreneurs qui présentent un exposé.

Les forums d'investisseurs d'autres collectivités

Les forums d'investisseurs ont eu du succès à Moncton (Nouveau-Brunswick), Niagara (Ontario) et Victoria (Colombie-Britannique).

Faits saillants — Forums d'investisseurs

- Inclure dans la liste d'invitation des conseillers, des financiers, des entrepreneurs prospères et des personnes influentes.
- Faire un suivi des invitations.
- Constituer le forum d'exposés et de réseautage.
- Faire donner un exposé de dix minutes par trois à cinq entreprises.
- Encadrer les entrepreneurs et leur faire répéter leur exposé.
- Préparer une fiche d'information sur chaque entrepreneur qui donne un exposé et la distribuer.
- Assigner un guide à chaque présentateur.

Réseaux express

Réunir l'ensemble des acteurs économiques potentiels autour d'un même projet d'entreprise

Lieu Saint-Hyacinthe (Québec)

Le Groupe d'aide aux industriels maskoutains, projet pilote du PICC de Saint-Hyacinthe, vise à permettre aux PME qui ont de bonnes possibilités de croissance d'accéder plus facilement à des capitaux en les aidant à mieux structurer et présenter leurs propositions d'investissement et leurs plans d'affaires, de même qu'en les mettant en relation avec des sources de soutien financier potentielles.

La région de Saint-Hyacinthe, qui compte 80 000 habitants, est un centre agroalimentaire où l'on trouve aussi des industries classiques, telles que le meuble, le textile et la métallurgie.

Nathalie Laberge, commissaire au financement et Geneviève Lussier, coordonnatrice du projet du PICC, ont mis en place cette méthode à Saint-Hyacinthe.

Le défi Rassembler les intéressés

« La mise en place des Réseaux express provient de l'intérêt exprimé par les divers conférenciers qui souhaitaient travailler en collaboration aux dossiers d'entreprises en quête d'investissements. »

Toutes les citations sont de Geneviève Lussier

Le défi du PICC consistait à mettre en relation les dirigeants de PME en plein essor qui avaient besoin d'un soutien financier avec toutes les ressources du milieu qui s'intéressaient à leur secteur d'activité, afin de les aider à trouver des capitaux et à poursuivre leur croissance.

La rédaction d'un plan d'affaires complet est une étape importante, qui précède la mise en place d'un réseau express.

RÉSEAUX EXPRESS

RÉUNIR L'ENSEMBLE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES POTENTIELS AUTOUR D'UN MÊME PROJET D'ENTREPRISE

Lieu **Saint-Hyacinthe (Québec)**

Le Groupe d'aide aux industriels maskoutains, projet pilote du PICC de Saint-Hyacinthe, vise à permettre aux PME qui ont de bonnes possibilités de croissance d'accéder plus facilement à des capitaux en les aidant à mieux structurer et présenter leurs propositions d'investissement et leurs plans d'affaires, de même qu'en les mettant en relation avec des sources de soutien financier potentielles.

La région de Saint-Hyacinthe, qui compte 80 000 habitants, est un centre agroalimentaire où l'on trouve aussi des industries classiques, telles que le meuble, le textile et la métallurgie.

Nathalie Laberge, commissaire au financement et Geneviève Lussier, coordonnatrice du projet du PICC, ont mis en place cette méthode à Saint-Hyacinthe.

LE DÉFI RASSEMBLER LES INTÉRESSÉS

« La mise en place des Réseaux express provient de l'intérêt exprimé par les divers conférenciers qui souhaitaient travailler en collaboration aux dossiers d'entreprises en quête d'investissements. »

Toutes les citations sont de Geneviève Lussier

Le défi du PICC consistait à mettre en relation les dirigeants de PME en plein essor qui avaient besoin d'un soutien financier avec toutes les ressources du milieu qui s'intéressaient à leur secteur d'activité, afin de les aider à trouver des capitaux et à poursuivre leur croissance.

La rédaction d'un plan d'affaires complet est une étape importante, qui précède la mise en place d'un réseau express.

LA SOLUTION

TOUS POUR UN

« Cette méthode a permis de réunir des personnes qui n'ont pas forcément l'habitude de s'asseoir à la même table. Elle a également permis de créer des liens entre les parties intéressées et notre groupe, ce qui confère une certaine crédibilité à notre travail. »

Les Réseaux express permettent de réunir un certain nombre de parties intéressées afin qu'elles se concentrent sur les besoins d'un entrepreneur en particulier. Parmi les parties invitées figurent les investisseurs en capital de risque, les investisseurs privés (ou « anges investisseurs ») et des organismes publics en mesure de fournir une aide financière et d'autres conseils.

L'objectif des Réseaux express est de rassembler le plus grand nombre de parties potentiellement intéressées par le projet et de leur présenter le plan d'affaires de la PME. Les parties intéressées peuvent ensuite discuter et poser des questions pertinentes à l'entrepreneur.

Il s'agit d'amener les parties intéressées à signer un accord financier avec l'entrepreneur. Le Réseau express sert souvent de tremplin à de nouvelles rencontres.

UN GRAND ÉVENTAIL DE PARTICIPANTS

Le PICC de Saint-Hyacinthe a une liste de parties éventuellement intéressées à partir de laquelle il choisit les organismes et les personnes qui pourraient s'intéresser à une entreprise en particulier. Cette liste comprend entre autres :

- des institutions financières
  - Banque de développement du Canada,
  - banques à charte,
  - caisses populaires Desjardins,
- des ministères et des organismes fédéraux
  - Conseil national de recherches Canada,
  - Développement économique Canada pour les régions du Québec,
- des ministères et des organismes provinciaux
  - Emploi-Québec,
  - Investissement Québec,
  - Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec,
  - Ministère de l'Industrie et du Commerce,
- des fonds de capital de risque (spécialisés dans le type de PME étudié),
- des investisseurs privés.

UN PEU PLUS HAUT, UN PLUS LOIN...

« Parce qu'elles ont l'occasion de rencontrer l'entrepreneur et de se faire une idée du projet, les parties qui s'y intéressent davantage rencontreront de nouveau l'entrepreneur afin d'étudier de plus près la possibilité d'un accord. »

Les Réseaux express facilitent la rencontre des diverses parties susceptibles de contribuer à un projet. Le principal avantage réside dans la possibilité de combiner les actions de chacun pour obtenir une meilleure synergie.

Bien entendu, peu d'accords, sinon aucun, sont élaborés sur-le-champ avec les Réseaux express.

LE TRAVAIL ENGENDRE LE SUCCÈS

Le temps est la ressource la plus importante de celui qui cherche à faciliter des investissements. Choisir les participants, envoyer les invitations, trouver le meilleur moment et le bon endroit pour la réunion peut, en effet, demander beaucoup de temps.

Les investisseurs et les entrepreneurs doivent aussi prendre le temps de se préparer s'ils veulent profiter des avantages qu'offrent les Réseaux Express.

LES RÉSULTATS

DES AVANTAGES POUR TOUS

La PME invitée à participer à un réseau express a la possibilité :

- de rencontrer en même temps tous les investisseurs potentiellement intéressés à son dossier;
- de constater sur-le-champ quelle combinaison d'activités répondrait le mieux à ses besoins;
- de rompre la glace en vue de réunions futures;
- de connaître les exigences et les méthodes de chaque partie intéressée et de se faire une idée du temps nécessaire à la conclusion des ententes;

- de voir le projet sous un angle différent, ce qui peut permettre d'y apporter quelques modifications;
- d'économiser temps et argent.

Pour leur part, les parties intéressées peuvent :

- se familiariser avec les nombreux aspects du projet;
- discuter avec les autres parties intéressées du meilleur mode de collaboration possible;
- côtoyer d'autres parties intéressées qu'elles n'ont pas toujours l'occasion de rencontrer.

« De plus, tous les participants ont l'occasion de voir en quoi le projet du PICC peut aider les entrepreneurs en démarrage ou en expansion. »

LES LEÇONS

LES RÉSEAUX EXPRESS NE SONT PAS POUR TOUT LE MONDE

Toutes les PME ne peuvent profiter de l'approche des Réseaux express. En fait, elle ne conviendrait qu'à la moitié environ des entrepreneurs à la recherche de financement.

Généralement, seules sont invitées aux Réseaux express les entreprises qui peuvent bénéficier de plusieurs types de soutien financier.

DE NOMBREUX BÉNÉFICES

Les relations et les nombreuses activités associées aux Réseaux express contribuent à resserrer les liens dans le milieu. Il y a plus de coopération entre les conférenciers ainsi qu'entre ceux-ci et les entrepreneurs.

Les réunions contribuent à élargir le réseau de relations du groupe, ce qui constitue un autre avantage important. Par exemple, si un investisseur privé décide de ne pas participer à un projet, il peut en parler à un autre qui s'intéresse au secteur en question.

Le groupe d'aide aux industriels maskoutains s'inspire de la structure des Réseaux express pour son rassemblement annuel pendant lequel les parties intéressées se rencontrent par tranches de vingt minutes. (Pour des détails, voir « Salons de l'investissement », à la page 77.)

Faits saillants — **Réseaux express**

- Étudier les besoins financiers de l'entrepreneur.
- Choisir diverses ressources à partir d'une liste d'investisseurs en capital de risque, d'investisseurs privés et d'organismes publics.
- S'assurer que le groupe ainsi formé est aussi large et diversifié que possible.
- Inviter l'entrepreneur et les membres du groupe à se rencontrer de nouveau.

Le groupe d'aide aux industriels maskoutains s'inspire de la structure des Réseaux express pour son rassemblement annuel pendant lequel les parties intéressées se rencontrent par tranches de vingt minutes. (Pour des détails, voir « Salons de l'investissement », à la page 77.)

Faits saillants — **Réseaux express**

- Étudier les besoins financiers de l'entrepreneur.
- Choisir diverses ressources à partir d'une liste d'investisseurs en capital de risque, d'investisseurs privés et d'organismes publics.
- S'assurer que le groupe ainsi formé est aussi large et diversifié que possible.
- Inviter l'entrepreneur et les membres du groupe à se rencontrer de nouveau.

Des investisseurs pour les PME

Présenter les entrepreneurs à des sources locales de capital de risque et leur en expliquer les exigences

Lieu Sherbrooke (Québec)

Sept centres locaux de développement (CLD) de l'Estrie se sont associés pour stimuler la croissance économique de la région.

L'économie de la région, qui compte 260 000 habitants, repose sur l'industrie manufacturière (plastique, caoutchouc, automobile), le tourisme, le bois et le granit, et les pâtes et papiers. L'Université de Sherbrooke y joue également un rôle important.

Nathalie Ouellet, conseillère en financement du PICC à la Société de développement économique de la région sherbrookoise, et Martin Richard, son collègue du PICC de l'Estrie, sont responsables de la méthode exposée sommairement ci-dessous.

Le défi

Le capital de risque? Qu'est-ce que c'est?

Les PME se multiplient en Estrie, ce qui est une bonne chose. Cependant, beaucoup d'entre elles doivent combler le vide entre les fonds de démarrage et l'apport financier d'une banque ou d'autres bailleurs de fonds. Comme ailleurs au Canada, leurs dirigeants entendent de plus en plus parler de l'injection de capital de risque qui dynamise les entreprises en pleine croissance jusqu'à ce qu'elles puissent bénéficier d'un financement conventionnel.

Toutefois, bien qu'ils aient entendu parler du capital de risque, peu d'entrepreneurs savaient de quoi il s'agissait et moins encore auraient été capables de comprendre et d'accepter cette forme d'investissement. Comme les CLD de l'Estrie recevaient souvent des demandes de renseignements au sujet du capital de risque, Nathalie Ouellet et Martin Richard ont décidé de développer des outils servant à mieux faire comprendre ce qu'est le capital de risque et les moyens d'en obtenir.

DES INVESTISSEURS POUR LES PME

PRÉSENTER LES ENTREPRENEURS À DES SOURCES LOCALES DE CAPITAL DE RISQUE ET LEUR EN EXPLIQUER LES EXIGENCES

Lieu — **Sherbrooke (Québec)**

Sept centres locaux de développement (CLD) de l'Estrie se sont associés pour stimuler la croissance économique de la région.

L'économie de la région, qui compte 260 000 habitants, repose sur l'industrie manufacturière (plastique, caoutchouc, automobile), le tourisme, le bois et le granit, et les pâtes et papiers. L'Université de Sherbrooke y joue également un rôle important.

Nathalie Ouellet, conseillère en financement du PICC à la Société de développement économique de la région sherbrookoise, et Martin Richard, son collègue du PICC de l'Estrie, sont responsables de la méthode exposée sommairement ci-dessous.

LE DÉFI

LE CAPITAL DE RISQUE? QU'EST-CE QUE C'EST?

Les PME se multiplient en Estrie, ce qui est une bonne chose. Cependant, beaucoup d'entre elles doivent combler le vide entre les fonds de démarrage et l'apport financier d'une banque ou d'autres bailleurs de fonds. Comme ailleurs au Canada, leurs dirigeants entendent de plus en plus parler de l'injection de capital de risque qui dynamise les entreprises en pleine croissance jusqu'à ce qu'elles puissent bénéficier d'un financement conventionnel.

Toutefois, bien qu'ils aient entendu parler du capital de risque, peu d'entrepreneurs savaient de quoi il s'agissait et moins encore auraient été capables de comprendre et d'accepter cette forme d'investissement. Comme les CLD de l'Estrie recevaient souvent des demandes de renseignements au sujet du capital de risque, Nathalie Ouellet et Martin Richard ont décidé de développer des outils servant à mieux faire comprendre ce qu'est le capital de risque et les moyens d'en obtenir.

LA SOLUTION

LA CROISSANCE, C'EST CAPITAL!

« Il n'y a pas si longtemps, aucune société de la région ne se spécialisait dans ce type de financement. En fait, ce n'est que cinq ans avant le lancement de notre publication que les entrepreneurs de l'Estrie ont commencé à accéder aux services de sociétés d'investissement en capital de risque. »

Nathalie Ouellet

Avec le concours de leurs collègues des autres CLD de l'Estrie, qui leur transmettaient des questions et les aidaient à y répondre, Nathalie et Martin ont rédigé la brochure intitulée *La croissance, c'est capital!* Ils ont fait tirer la publication à 1 000 exemplaires, le PICC en assurant le financement intégral.

Dans le préambule, les auteurs expliquent clairement à qui s'adresse la brochure :

- aux entreprises qui doivent surtout financer des actifs intangibles (frais de commercialisation, ingénierie, recherche et développement);
- aux entreprises qui connaîtront une forte croissance nécessitant un solide fonds de roulement;
- aux entrepreneurs ouverts à céder une partie de leur capital-actions pour un certain temps.

TOUT CE QUE VOUS AVEZ TOUJOURS VOULU SAVOIR SUR LE CAPITAL DE RISQUE

Bien que relativement succincte, la brochure abonde de renseignements intéressants sur le capital de risque. Tout d'abord, elle donne au lecteur un aperçu bref mais détaillé du sujet dans une courte section intitulée Qu'est-ce que le capital de risque? On y lit ceci :

> Au sens large, le capital de risque désigne les fonds qu'une société investit dans une entreprise ayant un potentiel de rentabilité très élevé, mais qui comportent des risques de perte considérables. Le capital de risque est synonyme d'investissement sous forme de capitaux patients ou de financement par capital-actions. Les opérations relatives au capital de risque font souvent intervenir plusieurs instruments à la fois. Une seule opération peut englober un capital-actions ordinaire, des actions privilégiées convertibles et une créance de second rang. Les investisseurs en capital de risque sont des entreprises ou des particuliers qui fournissent des capitaux, des compétences spécialisées en gestion et de l'expérience, en échange de quoi ils détiendront une participation dans l'entreprise. Cette participation est normalement proportionnelle au montant de l'investissement et au degré de risque qu'il comporte. Le rendement futur du capital investi se définit en fonction du rendement de votre entreprise.

QUOI D'AUTRE?

« Nous voulions nous assurer que les jeunes entrepreneurs comprennent vraiment ce qu'est le capital de risque. Nous expliquons même pourquoi les sociétés de capital de risque attendent un rendement aussi élevé dans leurs investissements. Nous faisons remarquer qu'en moyenne, sur 10 projets retenus par une société de capital de risque, 2 sont des projets d'entreprises qui feront faillite, 6 auront des rendements moyens et 2 connaîtront un vif succès. »

Nathalie Ouellet

La brochure répond notamment aux questions suivantes :

- Quels sont les avantages d'utiliser le capital de risque?
- Quelles sont les qualités requises de l'entreprise candidate au capital de risque?
- Qu'est-ce qui distingue un plan d'affaires destiné à une société de capital de risque?
- J'ai mon plan d'affaires. Quelle est la suite?
- Que se passe-t-il quand l'affaire est conclue?
- Qu'entend-on par mécanisme de retrait pour l'investisseur en capital de risque?
- Qui sont les investisseurs privés et en quoi représentent-ils une solution de rechange au capital de risque?
- Quel destin attend les nouvelles recrues des sociétés de capital de risque?

LA BROCHURE PARLE FRANCHEMENT

Une des sections de la brochure recommande vivement aux entrepreneurs de traiter sérieusement leur proposition en vue de trouver du capital de risque. Les statistiques montrent que 75 p. 100 des projets sont rejetés d'emblée avant même la lecture du plan d'affaires, et que 15 p. 100 sont éliminés dès la première lecture. Sur les 10 p. 100 restants, 6 à 7 p. 100 sont écartés après un examen approfondi et des négociations.

La brochure dresse la liste des principales raisons pour lesquelles un projet est rejeté :

1. L'entrepreneur cible mal sa ou ses sociétés de capital de risque.
2. La direction de l'entreprise est inadéquate.
3. Le plan d'affaires est insatisfaisant pour l'une ou l'autre des raisons suivantes :
   - hypothèses non valables ou non justifiées;
   - prévisions financières trop optimistes;
   - étude de marché faible et analyse peu détaillée de la concurrence;
   - document non professionnel — mauvaise organisation;
   - trop ou pas assez de détails;
   - sous-estimation du capital nécessaire.

LES RÉSULTATS

UNE BROCHURE AUX MULTIPLES USAGES

La croissance, c'est capital! a été très en demande dès sa sortie annoncée en conférence de presse. Mais les auteurs ne voulaient pas en rester là. Ils ont montré différentes façons d'utiliser la riche information qu'elle contient.

Par exemple, ils ont eu l'idée d'insérer la brochure dans une petite reliure à anneaux qui contenait des documents supplémentaires. Ainsi, quand une PME à la recherche de capital de risque en était à choisir un groupe de financement, ses dirigeants recevaient un exemplaire de la reliure contenant la brochure et le profil de plus de 30 fonds de capital de risque de la région intéressés à investir dans des entreprises de l'Estrie.

Les profils décrivent la politique de chaque fonds d'investissement sous les titres suivants :

- énoncé de mission,
- secteur de spécialisation,
- type d'investissement et de soutien financier offert,
- mentorat d'entreprise,
- aide à la préparation du projet,
- participation au capital-actions,
- mécanismes de sortie,
- programmes spéciaux,
- documents exigés,
- frais d'analyse des documents,
- principaux critères d'évaluation.

Des précisions sur l'admissibilité sont fournies aux PME :

- territoire desservi,
- secteurs admissibles,
- statut juridique,
- type de projet cherché.

Enfin, des critères généraux régissant les fonds d'investissement sont donnés :

- ampleur de l'investissement et du financement,
- conditions du plan d'investissement et de financement,
- coût du projet,
- injection des capitaux nécessaires.

Les renseignements fournis aident les PME à choisir les sources de financement (plus ou moins cinq) qui leur conviennent le mieux, ce qui réduit les recherches. Ces renseignements, combinés à ceux de la section 5, Trouver les investisseurs potentiels, d'Étapes vers le capital de croissance (**http://croissance.ic.gc.ca**), donnent aux PME un outil puissant dans leur recherche d'investissements.

« Et tout récemment, un professeur d'économie de l'Université de Sherbrooke a demandé des exemplaires de la reliure pour les utiliser comme référence dans des cours sur le capital de risque. »

Martin Richard

Lorsque Sherbrooke a organisé un forum sur l'investissement où six entrepreneurs ont présenté leur dossier commercial, les investisseurs potentiels ont reçu des exemplaires de la reliure contenant les profils de ces entrepreneurs afin qu'ils sachent qui offrait quoi.

Les organismes de facilitation de l'investissement locaux peuvent obtenir un exemplaire de *La croissance, c'est capital!* en adressant un courriel à Nathalie Ouellet (**nouellet@sders.com**).

LES LEÇONS

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE, ÇA RAPPORTE!

La principale leçon tirée par les CLD de l'Estrie est la suivante : s'il est clair qu'il faut agir et si tout le monde travaille ensemble, les résultats seront extrêmement bénéfiques.

En produisant une publication aussi utile pour les entrepreneurs et les investisseurs, les CLD de l'Estrie ont beaucoup gagné en crédibilité, à l'instar du PICC aux yeux de toutes les parties qui ont intérêt à la réussite du service de facilitation du capital de risque.

Faits saillants — **Des investisseurs pour les PME**

- Mettre à contribution toutes les ressources du milieu pour préparer *La croissance, c'est capital!*
- Expliquer la notion de capital de risque en détail aux entrepreneurs inexpérimentés.
- Expliquer les raisons qui motivent habituellement le rejet d'une proposition.
- Définir les sources d'investissement potentielles.
- Utiliser Étapes vers le capital de croissance comme matériel de base.

Salons de l'investissement

Donner aux PME à la recherche de financement l'occasion de rencontrer individuellement des investisseurs privés, des représentants de sociétés de capital de risque et des représentants gouvernementaux

Lieu Saint-Hyacinthe (Québec)

La mission du Groupe d'aide aux industriels maskoutains, projet pilote du PICC de Saint-Hyacinthe (voir Réseaux express, page 65), consiste à améliorer l'accès au capital des PME à fort potentiel de croissance. Parmi les services offerts à cette fin, on aide les entrepreneurs à mieux structurer et présenter leurs propositions d'investissement et à les soumettre aux diverses sources de capital.

Nathalie Laberge, commissaire au financement, présente cette méthode.

Le défi

Aller aux sources de capital

Le principal défi du PICC est de mettre les PME locales en relation avec des représentants de fonds de capital de risque et de programmes gouvernementaux et des investisseurs privés. Toutefois, la mise en relation des investisseurs potentiels et des entrepreneurs doit être préalablement structurée et planifiée.

Une fois que les PME sont prêtes à rencontrer des investisseurs, il reste à trouver les bons partenaires potentiels auxquels les entrepreneurs pourront présenter leur dossier.

«Soutenir les entrepreneurs dans la rédaction de leur plan d'affaires et de leurs états financiers prévisionnels est une étape cruciale préalable aux rencontres avec des investisseurs potentiels.»

Toutes les citations sont de Nathalie Laberge

LES LEÇONS

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE, ÇA RAPPORTE!

La principale leçon tirée par les CLD de l'Estrie est la suivante : s'il est clair qu'il faut agir et si tout le monde travaille ensemble, les résultats seront extrêmement bénéfiques.

En produisant une publication aussi utile pour les entrepreneurs et les investisseurs, les CLD de l'Estrie ont beaucoup gagné en crédibilité, à l'instar du PICC aux yeux de toutes les parties qui ont intérêt à la réussite du service de facilitation du capital de risque.

Faits saillants — **Des investisseurs pour les PME**

- Mettre à contribution toutes les ressources du milieu pour préparer *La croissance, c'est capital!*
- Expliquer la notion de capital de risque en détail aux entrepreneurs inexpérimentés.
- Expliquer les raisons qui motivent habituellement le rejet d'une proposition.
- Définir les sources d'investissement potentielles.
- Utiliser Étapes vers le capital de croissance comme matériel de base.

Salons de l'investissement

Donner aux PME à la recherche de financement l'occasion de rencontrer individuellement des investisseurs privés, des représentants de sociétés de capital de risque et des représentants gouvernementaux

Lieu Saint-Hyacinthe (Québec)

La mission du Groupe d'aide aux industriels maskoutains, projet pilote du PICC de Saint-Hyacinthe (voir Réseaux express, page 65), consiste à améliorer l'accès au capital des PME à fort potentiel de croissance. Parmi les services offerts à cette fin, on aide les entrepreneurs à mieux structurer et présenter leurs propositions d'investissement et à les soumettre aux diverses sources de capital.

Nathalie Laberge, commissaire au financement, présente cette méthode.

Le défi

Aller aux sources de capital

Le principal défi du PICC est de mettre les PME locales en relation avec des représentants de fonds de capital de risque et de programmes gouvernementaux et des investisseurs privés. Toutefois, la mise en relation des investisseurs potentiels et des entrepreneurs doit être préalablement structurée et planifiée.

Une fois que les PME sont prêtes à rencontrer des investisseurs, il reste à trouver les bons partenaires potentiels auxquels les entrepreneurs pourront présenter leur dossier.

«Soutenir les entrepreneurs dans la rédaction de leur plan d'affaires et de leurs états financiers prévisionnels est une étape cruciale préalable aux rencontres avec des investisseurs potentiels.»

Toutes les citations sont de Nathalie Laberge

LA SOLUTION

FRÉQUENTER LES SALONS

Des salons de l'investissement sont organisés chaque année à Saint-Hyacinthe. Les PME à la recherche de financement s'inscrivent à l'avance à une série de rencontres individuelles avec des représentants de fonds de capital de risque et de programmes gouvernementaux de même qu'avec des investisseurs privés.

« Ces activités ont pour but d'aider les entrepreneurs et les investisseurs à prendre contact et à nouer des relations qui peuvent éventuellement déboucher sur des contrats. »

Les PME reçoivent, avant le salon, une liste des bailleurs de fonds participants ainsi que leurs critères de financement. Les PME remplissent un formulaire d'inscription sur lequel elles indiquent leurs besoins en financement et précisent les fonds ou les personnes qu'elles souhaitent rencontrer (quatre ou cinq au maximum). Les entrepreneurs ont la possibilité d'expliquer aux investisseurs potentiels le type de financement qu'ils cherchent et, en contrepartie, les investisseurs leur expliquent leurs politiques de financement.

AU PREMIER SALON, UN EXPOSÉ DONNÉ PAR UN COMPTABLE

Jusqu'à présent, il s'est tenu à Saint-Hyacinthe trois salons de l'investissement où la participation n'a cessé d'augmenter au fil des ans. Ainsi, moins de 30 personnes sont venues au premier salon, alors qu'au dernier on en a dénombré plus de 50.

La formule adoptée pour ces salons a également évolué. Au premier salon, les rencontres individuelles étaient précédées d'un exposé donné par un comptable sur les détails d'un appel à financement par des fonds de capital de risque. Huit représentants de ces fonds (investissement de 5 000 $ à 500 000 $) et vingt PME participaient au salon.

AU DEUXIÈME SALON, L'ÉTUDE DES POSSIBILITÉS D'EXPORTATION

Le deuxième salon de l'investissement était coparrainé par le Groupe d'aide aux industriels maskoutains et le Service d'exportation Richelieu-Yamaska, service local d'aide à l'expansion des exportations. Les sociétés à la recherche d'un financement par actions envisagent souvent de lancer un produit ou un service sur des marchés d'exportation ou d'y augmenter leur présence, ce qui explique ce partenariat entre les deux organismes.

L'activité a débuté par un petit déjeuner-table ronde durant lequel les PME ont fait part de leur expérience dans la recherche de capital de risque et de financement à l'exportation. À ce salon, les entrepreneurs avaient la possibilité de rencontrer individuellement non seulement des représentants de fonds de capital de risque, mais

aussi des représentants du gouvernement s'occupant de capital de risque ou de financement à l'exportation.

AU TROISIÈME SALON, L'ENTRÉE DES INVESTISSEURS PRIVÉS

« Grâce au succès des salons précédents, quelques PME présentes au dernier salon ont renoué des liens, en plus d'en établir de nouveaux. L'ambiance avait parfois des airs de réunion de famille. »

Le troisième salon de l'investissement regroupait à la fois des représentants de fonds de capital de risque, des organismes publics, ainsi que pour la première fois, quelques investisseurs privés. Les rencontres individuelles duraient vingt minutes, et cette limite de temps a été strictement respectée, car une cloche signalait aux participants qu'ils devaient se présenter à la rencontre suivante.

Dans une grande pièce, des tables étaient disposées de manière à ce que les rencontres s'effectuent privément.

En général, les salons commencent par un petit déjeuner de 7 h 30 à 8 h. Ensuite, un conférencier prend la parole de 8 h à 8 h 30, puis les rencontres individuelles ont lieu de 9 h à 12 h.

RASSEMBLER LES PME PARTICIPANTES

« Plusieurs entrepreneurs redoutent de perdre le contrôle de leur entreprise en recourant au capital de risque. Certaines PME craignent aussi de devenir syndiquées si un fonds de capital de risque de travailleurs investissait chez elles. »

Durant l'année, le personnel du PICC de Saint-Hyacinthe rend visite à plus de 120 entreprises de la région. Il dresse un état préliminaire des besoins financiers des entreprises et explique en quoi consistent les services offerts par le projet du PICC. En général, les entrepreneurs connaissaient mal le capital de risque.

Les frais d'inscription aux salons sont minimes, car les frais qu'il occasionne sont modestes : il s'agit principalement de réserver un lieu de rencontre et de prévoir un petit déjeuner. Le personnel du PICC pense aussi que l'organisation du salon ne demande pas beaucoup de temps, surtout depuis qu'ils connaissent mieux les invités potentiels.

LES RÉSULTATS

UN PETIT GOÛT DE REVENEZ-Y

Des relations d'affaires et des alliances solides se créent à ces salons. Les représentants de fonds de capital de risque apprécient les salons de l'investissement autant que les entrepreneurs, car ils peuvent y voir un grand nombre de propositions d'investissement en peu de temps. De même, les entrepreneurs sont heureux de pouvoir rencontrer plusieurs investisseurs potentiels en un avant-midi.

« Des PME ont affirmé qu'elles gagneraient à ce que des salons de l'investissement soient organisés deux fois par an. Cela démontre le succès de cette activité annuelle. »

Pour les entreprises qui en sont au début de leur développement et qui peuvent manifestement devenir des candidates au capital de risque, la participation aux salons de l'investissement peut constituer un entraînement. Les PME apprennent à connaître les diverses possibilités de financement d'entreprise, et elles nouent des relations qui se révéleront utiles quand elles chercheront réellement un financement.

LE FACILITATEUR Y TROUVE AUSSI SON COMPTE

Le PICC de Saint-Hyacinthe pense gagner à être mieux connu dans le milieu de l'investissement et parmi les entreprises locales. De plus, les salons de l'investissement sont couverts par la presse. Après le dernier salon, le PICC a fait paraître un article sur le sujet dans une publication distribuée aux fabricants de la région.

Environ 20 p. 100 des présentations faites au cours des salons de l'investissement donnent lieu à des rencontres de suivi entre des PME et des investisseurs potentiels. Au dernier salon, trois contrats de financement ont été conclus, et d'autres en sont encore à divers stades de négociation.

LES LEÇONS

NE PAS METTRE LA CHARRUE DEVANT LES BŒUFS

Pour que ces salons soient un succès, il faut y préparer les entrepreneurs et tenir compte de leurs attentes. Ils doivent savoir que le but du salon est de créer un premier lien et d'organiser une rencontre future et non pas de conclure une affaire sur-le-champ.

On incite les entrepreneurs à apporter leur plan d'affaire ou un résumé de leurs possibilités d'investissement pour les remettre aux investisseurs potentiels.

PLUS ON EST DE FOUS, PLUS ON RIT

La participation d'un grand nombre de bailleurs de fonds ajoute une plus-value au salon, tout comme celle d'organismes de financement des exportations, puisque beaucoup d'entreprises à la recherche de financement peuvent aussi être sur le point d'exporter ou souhaiter augmenter leur niveau d'exportation.

« Bien qu'ils y soient invités, encore très peu d'investisseurs privés participent aux salons. Les investisseurs privés sont généralement peu disposés à se faire connaître du public. »

Vingt minutes est le minimum de temps qu'il faudrait allouer aux rencontres individuelles. Le PICC de Saint-Hyacinthe a essayé des rencontres de dix à quinze minutes, mais les participants ont mentionné que c'était insuffisant pour une première rencontre.

INVESTISSEMENTS DANS LES SECTEURS DE POINTE

Les représentants de fonds de capital de risque sont au départ bien disposés à l'égard des entreprises de la nouvelle économie, comme celles qui travaillent dans les technologies de l'information ou les industries de biotechnologie. Leurs attentes sont clairement définies en ce qui concerne la période de calcul et le rendement du capital investi.

« Sans nier l'importance d'une analyse des capacités de gestion des PME, les représentants de fonds de capital de risque ont tendance à accorder beaucoup de poids à la santé du secteur industriel lorsqu'ils envisagent d'investir dans un projet. »

Faits saillants — Salons de l'investissement

- Repérer les PME qui ont besoin d'un financement.
- Repérer les sources et les possibilités de financement — fonds de capital de risque, programmes de développement économique gouvernementaux, investisseurs privés.
- Donner aux PME la liste des bailleurs de fonds participants.
- Fixer des rendez-vous pour des rencontres de vingt minutes entre bailleurs de fonds et entrepreneurs.
- Limiter le temps dont disposent les entreprises pour les rencontres.

Vingt minutes est le minimum de temps qu'il faudrait allouer aux rencontres individuelles. Le PICC de Saint-Hyacinthe a essayé des rencontres de dix à quinze minutes, mais les participants ont mentionné que c'était insuffisant pour une première rencontre.

Investissements dans les secteurs de pointe

Les représentants de fonds de capital de risque sont au départ bien disposés à l'égard des entreprises de la nouvelle économie, comme celles qui travaillent dans les technologies de l'information ou les industries de biotechnologie. Leurs attentes sont clairement définies en ce qui concerne la période de calcul et le rendement du capital investi.

« Sans nier l'importance d'une analyse des capacités de gestion des PME, les représentants de fonds de capital de risque ont tendance à accorder beaucoup de poids à la santé du secteur industriel lorsqu'ils envisagent d'investir dans un projet. »

Faits saillants — Salons de l'investissement

- Repérer les PME qui ont besoin d'un financement.
- Repérer les sources et les possibilités de financement — fonds de capital de risque, programmes de développement économique gouvernementaux, investisseurs privés.
- Donner aux PME la liste des bailleurs de fonds participants.
- Fixer des rendez-vous pour des rencontres de vingt minutes entre bailleurs de fonds et entrepreneurs.
- Limiter le temps dont disposent les entreprises pour les rencontres.

Recruter des investisseurs privés par la bande

Trouver des investisseurs privés par une approche indirecte

Lieu — Sarnia-Lambton (Ontario)

Le projet du PICC de Sarnia-Lambton fait partie d'un vaste effort local destiné à revitaliser l'économie locale. L'économie actuelle repose sur l'industrie du raffinage et l'industrie chimique. Le projet pilote a pour but de stimuler la croissance de ces secteurs et d'autres entreprises, en collaboration avec des partenaires de la collectivité.

Le projet du PICC, qui sert une population régionale de 130 000 habitants, encourage les exportations : il fournit des ressources pour soutenir et favoriser la croissance de l'industrie locale, offre un service à guichet unique donnant accès à des sources de financement de tous types, et crée des mécanismes et des sources permettant d'autres options de financement local. Et, pour accomplir tout cela, il lui fallait le soutien d'investisseurs privés locaux.

Jeff Kinsella, gestionnaire des services d'aide à la croissance des entreprises du projet du PICC de Sarnia-Lambton, est à l'origine de cette méthode.

Le défi

« À Sarnia, il y a beaucoup d'entreprises relativement solides qui soutiennent assez bien l'industrie pétrochimique. Nous essayons donc de diversifier l'économie, c'est-à-dire de faire en sorte qu'elle ne soit plus concentrée sur les produits pétrochimiques. »

Toutes les citations sont de Jeff Kinsella

Repérer les investisseurs discrets et les pressentir

Le défi du PICC consistait à trouver le moyen de recruter des investisseurs privés qui investiraient dans des projets particuliers.

En fait, le défi était double. D'abord, les membres du projet devaient repérer des investisseurs privés au sein de la collectivité, et les encourager à partager leurs compétences avec les entrepreneurs.

Recruter des investisseurs privés par la bande

Trouver des investisseurs privés par une approche indirecte

Lieu — **Sarnia-Lambton (Ontario)**

Le projet du PICC de Sarnia-Lambton fait partie d'un vaste effort local destiné à revitaliser l'économie locale. L'économie actuelle repose sur l'industrie du raffinage et l'industrie chimique. Le projet pilote a pour but de stimuler la croissance de ces secteurs et d'autres entreprises, en collaboration avec des partenaires de la collectivité.

Le projet du PICC, qui sert une population régionale de 130 000 habitants, encourage les exportations : il fournit des ressources pour soutenir et favoriser la croissance de l'industrie locale, offre un service à guichet unique donnant accès à des sources de financement de tous types, et crée des mécanismes et des sources permettant d'autres options de financement local. Et, pour accomplir tout cela, il lui fallait le soutien d'investisseurs privés locaux.

Jeff Kinsella, gestionnaire des services d'aide à la croissance des entreprises du projet du PICC de Sarnia-Lambton, est à l'origine de cette méthode.

Le défi

Repérer les investisseurs discrets et les pressentir

« À Sarnia, il y a beaucoup d'entreprises relativement solides qui soutiennent assez bien l'industrie pétrochimique. Nous essayons donc de diversifier l'économie, c'est-à-dire de faire en sorte qu'elle ne soit plus concentrée sur les produits pétrochimiques. »

Toutes les citations sont de Jeff Kinsella

Le défi du PICC consistait à trouver le moyen de recruter des investisseurs privés qui investiraient dans des projets particuliers.

En fait, le défi était double. D'abord, les membres du projet devaient repérer des investisseurs privés au sein de la collectivité, et les encourager à partager leurs compétences avec les entrepreneurs.

Ensuite, il leur fallait vaincre la tendance des investisseurs privés à ne pas vouloir être reconnus en tant qu'investisseurs potentiels et à hésiter à investir dans des projets.

LA SOLUTION

UTILISER UNE APPROCHE INDIRECTE

« Les personnes les plus susceptibles de devenir des investisseurs privés sont celles qui se sentent concernées par les possibilités d'investissement ou qui devraient l'être. »

La solution a consisté à aborder indirectement la question avec les investisseurs privés, en leur exposant d'abord des problèmes et en leur suggérant ensuite de faire partie de la réponse.

Les investisseurs privés sont souvent associés à l'industrie en question et ont profité de l'intégration verticale ou de la diversification, ou encore ils ne font plus partie de l'industrie mais la connaissent bien et y ont encore des relations utiles.

Pour ces dernières raisons, ces personnes ont les coûts de vérification les plus bas.

L'APPROCHE DIRECTE RISQUE DE FAIRE FUIR LES INVESTISSEURS

« La plupart des investisseurs privés ne se considèrent pas comme des investisseurs, mais plutôt comme des gens d'affaires qui saisissent des possibilités intéressantes. Si on les approche directement, ils auront l'impression d'être pris pour cibles, et le facilitateur d'investissement perdra toute crédibilité. »

L'approche directe est la méthode qu'utilisent généralement les intermédiaires rémunérés pour établir des liens avec des investisseurs potentiels. Ils appellent l'investisseur privé pour lui exposer la possibilité et lui demandent s'il souhaite en savoir plus.

Cette façon de procéder peut convenir dans le cas des investisseurs privés et institutionnels actifs, car l'intermédiaire travaille avec eux à titre officiel et a noué avec eux une relation de confiance au fil du temps.

En revanche, si le facilitateur d'investissement emploie cette méthode avec un investisseur informel, sans bien le connaître, il risque de se faire dire: « Je ne fais pas ce genre d'investissement. » Cette approche met le facilitateur et l'investisseur privé en position conflictuelle.

L'approche directe pose aussi le problème de ne donner que deux options à l'investisseur potentiel, oui et non, et le plus simple pour lui sera de dire non.

Les mécanismes de l'approche indirecte

L'approche indirecte est la meilleure option lorsque l'on travaille avec des investisseurs privés. Le facilitateur d'investissement, qui tisse des liens entre entrepreneurs et investisseurs, communique avec l'investisseur potentiel. À ce stade, cependant, il n'est pas question d'investissement; il s'agit d'expliquer comment le PICC prépare les entreprises à trouver du financement. Le facilitateur sollicite l'aide de l'investisseur dans cette tâche, car il connaît bien l'industrie.

Le facilitateur demande à l'investisseur potentiel de fournir un service à la collectivité. Parfois, il lui dit que le PICC n'a pas les compétences voulues et il lui demande de rencontrer un jeune entrepreneur pour l'aider dans ses démarches.

Il veut ainsi amener l'investisseur potentiel à examiner un résumé d'investissement, et lui dit bien qu'il demande seulement conseil.

« Ce qui est encore plus important, si l'investisseur n'aime pas le projet, il expliquera pourquoi et la proposition d'investissement pourra être modifiée avant d'approcher un autre investisseur. »

L'investisseur est choisi pour sa compétence plus que pour sa fortune, ce qui correspond à la façon dont il se perçoit lui-même, c'est-à-dire comme un entrepreneur prospère et non une source financière à exploiter.

Si l'on réussit à convaincre l'investisseur potentiel d'examiner un résumé d'investissement et d'offrir des conseils, on l'amène aussi à prendre connaissance d'une possibilité d'investissement. Si l'on choisit bien l'investisseur, il est fort probable que le projet lui plaira et qu'il y investira. Sinon, étant impliqué émotionnellement dans le projet, il y a de fortes chances qu'il recommande de s'adresser à d'autres personnes.

Et pourquoi juste un? Dresser une liste

Les intermédiaires dressent souvent la liste des investisseurs officiels, notant leurs préférences et leurs investissements antérieurs. Il est beaucoup plus difficile d'en faire autant avec les investisseurs privés.

Les investisseurs privés sont séduits par certaines possibilités et ne considèrent pas qu'ils investissent, mais plutôt qu'ils profitent d'une occasion. À leurs yeux, ils ne s'agit pas d'affaires, mais d'une collaboration avec un entrepreneur plein d'avenir. Ils ne veulent donc figurer sur aucune liste.

Le réseautage est la meilleure façon de repérer ce type d'investisseur privé. Le réseau des membres du personnel et du conseil d'administration du projet du PICC a établi une liste d'investisseurs privés qu'il a étoffée au fil du temps.

Certaines collectivités ont entrepris des campagnes de recrutement d'investisseurs à grande échelle, ce qui donne de bons résultats avec les investisseurs conventionnels car ils cherchent toujours des références de qualité émanant de sources de confiance. Cette méthode peut aussi donner de bons résultats avec les investisseurs privés, si l'organisme de facilitation se concentre sur la sensibilisation et la coopération plutôt que sur l'élaboration d'une liste.

FORMER LES INVESTISSEURS PRIVÉS

Pour accroître le nombre d'investisseurs privés dans une collectivité, on peut mettre en place des cours pratiques à l'intention des nouveaux investisseurs privés.

Dans une approche directe, le facilitateur communiquerait avec les investisseurs privés potentiels pour les informer que des ateliers sur les investisseurs privés sont offerts et leur demander s'ils souhaitent y participer.

« Le problème, en procédant ainsi, c'est que beaucoup d'investisseurs privés ne se voient pas comme tels et peuvent donc devenir méfiants à l'idée d'être sur la liste. »

Là encore, s'ils se sentent choisis pour leur fortune, les investisseurs potentiels considéreront le facilitateur comme un adversaire.

Dans l'approche indirecte, on communique avec les investisseurs privés pour leur dire, en gros, que l'on réunit un groupe de gens d'affaires prospères connus pour aider la collectivité afin qu'ils donnent quelques conseils pour aider les entreprises locales à accéder à des capitaux. On les invite ensuite à se joindre au groupe.

Il est probable que cette approche donne de bons résultats, car l'explication donnée aux investisseurs potentiel correspond à la perception qu'ils ont d'eux-mêmes. Ils aiment aider la collectivité, et peuvent même amener d'autres personnes ou parler de l'idée avec leurs collègues. La formation est présentée comme une information et elle se transmet mieux entre pairs que dans une salle de classe.

LES RÉSULTATS

« Avec cette approche, l'investisseur privé prend petit à petit le projet sous son aile, ce qui débouche souvent sur un investissement réussi. »

UNE SITUATION FAVORABLE AUX DEUX PARTIES

Cette approche a souvent pour résultat que toutes les parties réalisent leurs objectifs. En utilisant l'approche indirecte, le facilitateur a réussi à intégrer l'investisseur dans l'équipe. Il lui est alors plus facile de l'intéresser à un projet. Cette approche a également aidé le facilitateur à élargir son réseau et à renforcer sa réputation.

L'expérience montre que cette approche donne de bons résultats avec les investisseurs informels.

LES LEÇONS

UN SERVICE EN ATTIRE UN AUTRE

Pour créer un réseau d'investisseurs privés, il est bon de faire partie de leur réseau. Il faut donner quelque chose en retour aux investisseurs potentiels —, les recommander auprès d'une entreprise ou leur donner des renseignements utiles pour leurs affaires.

Faits saillants — **Investisseurs privés discrets**

- Prévoir une approche indirecte pour les investisseurs privés éventuels.
- Demander l'aide d'investisseurs privés en fonction de leur expérience de l'industrie et de leur désir de servir la collectivité.
- Remettre des résumés d'investissement aux investisseurs privés.
- Dresser la liste des investisseurs privés éventuels en recourant au réseautage.
- Songer à proposer des cours aux investisseurs potentiels.
- Orienter des entreprises vers les investisseurs privés ou leur fournir des renseignements pour les remercier de leur aide.

LES RÉSULTATS

« Avec cette approche, l'investisseur privé prend petit à petit le projet sous son aile, ce qui débouche souvent sur un investissement réussi. »

UNE SITUATION FAVORABLE AUX DEUX PARTIES

Cette approche a souvent pour résultat que toutes les parties réalisent leurs objectifs. En utilisant l'approche indirecte, le facilitateur a réussi à intégrer l'investisseur dans l'équipe. Il lui est alors plus facile de l'intéresser à un projet. Cette approche a également aidé le facilitateur à élargir son réseau et à renforcer sa réputation.

L'expérience montre que cette approche donne de bons résultats avec les investisseurs informels.

LES LEÇONS

UN SERVICE EN ATTIRE UN AUTRE

Pour créer un réseau d'investisseurs privés, il est bon de faire partie de leur réseau. Il faut donner quelque chose en retour aux investisseurs potentiels —, les recommander auprès d'une entreprise ou leur donner des renseignements utiles pour leurs affaires.

Faits saillants — **Investisseurs privés discrets**

Prévoir une approche indirecte pour les investisseurs privés éventuels.

Demander l'aide d'investisseurs privés en fonction de leur expérience de l'industrie et de leur désir de servir la collectivité.

Remettre des résumés d'investissement aux investisseurs privés.

Dresser la liste des investisseurs privés éventuels en recourant au réseautage.

Songer à proposer des cours aux investisseurs potentiels.

Orienter des entreprises vers les investisseurs privés ou leur fournir des renseignements pour les remercier de leur aide.

DES CONVERSATIONS DE TABLE QUI EMBALLENT LES INVESTISSEURS

FAVORISER L'ÉTABLISSEMENT D'UN RÉSEAU D'INVESTISSEURS POTENTIELS DANS LA COLLECTIVITÉ

Lieu — **Burlington (Ontario)**

La Burlington Economic Development Corporation (BEDC) a pris la responsabilité des opérations du PICC local, Ventures Burlington.

La BEDC offre ses services aux régions d'Hamilton-Wentworth et de Haldimand-Norfolk, à la Six Nations Economic Development Commission ainsi qu'aux collectivités de Brantford, Grimsby, Halton, Lincoln, West Lincoln et Burlington. Le centre des opérations du PICC d'Hamilton-Burlington est situé à moins d'une heure de voiture à l'ouest du centre-ville de Toronto.

L'économie de cette région de 1,5 million d'habitants repose sur la technologie de l'information, l'industrie manufacturière, les aciéries, l'industrie automobile, l'industrie agricole, le tourisme, la viticulture, l'aménagement des terres et plusieurs collèges et universités.

Ventures Burlington centre son action sur deux services de base : le premier consiste à donner des conseils aux PME et à les aider à attirer du capital; le second vise à les aider à trouver des sources de capital de risque en formant des groupes composés d'institutions, de fonds d'investissement structurés et d'investisseurs privés, parfois appelés « anges investisseurs ».

L'idée d'inviter des investisseurs potentiels à dîner avec le maire est une méthode lancée par son président Dave Smardon.

« Ventures Burlington aide les entreprises en leur offrant un service d'intermédiaire. Ainsi, le projet pilote repère et encadre des entreprises en pleine croissance en quête de capital de risque et tient une base de données de sources de capital de risque. De plus, il présente aux sources de capital de risque des entreprises ayant un potentiel et leur signale les possibilités d'alliances stratégiques. »

Toutes les citations sont de Dave Smardon

Des conversations de table qui emballent les investisseurs

Favoriser l'établissement d'un réseau d'investisseurs potentiels dans la collectivité

Lieu — **Burlington (Ontario)**

La Burlington Economic Development Corporation (BEDC) a pris la responsabilité des opérations du PICC local, Ventures Burlington.

La BEDC offre ses services aux régions d'Hamilton-Wentworth et de Haldimand-Norfolk, à la Six Nations Economic Development Commission ainsi qu'aux collectivités de Brantford, Grimsby, Halton, Lincoln, West Lincoln et Burlington. Le centre des opérations du PICC d'Hamilton-Burlington est situé à moins d'une heure de voiture à l'ouest du centre-ville de Toronto.

L'économie de cette région de 1,5 million d'habitants repose sur la technologie de l'information, l'industrie manufacturière, les aciéries, l'industrie automobile, l'industrie agricole, le tourisme, la viticulture, l'aménagement des terres et plusieurs collèges et universités.

Ventures Burlington centre son action sur deux services de base : le premier consiste à donner des conseils aux PME et à les aider à attirer du capital; le second vise à les aider à trouver des sources de capital de risque en formant des groupes composés d'institutions, de fonds d'investissement structurés et d'investisseurs privés, parfois appelés « anges investisseurs ».

L'idée d'inviter des investisseurs potentiels à dîner avec le maire est une méthode lancée par son président Dave Smardon.

« Ventures Burlington aide les entreprises en leur offrant un service d'intermédiaire. Ainsi, le projet pilote repère et encadre des entreprises en pleine croissance en quête de capital de risque et tient une base de données de sources de capital de risque. De plus, il présente aux sources de capital de risque des entreprises ayant un potentiel et leur signale les possibilités d'alliances stratégiques. »

Toutes les citations sont de Dave Smardon

LE DÉFI CHERCHEZ ET VOUS TROUVEREZ

Ventures Burlington a pour principal mandat d'aider un marché cible de PME ayant un potentiel de croissance à accéder à du capital de risque en s'adressant à des investisseurs privés.

À cela s'ajoute un objectif complémentaire, qui est de favoriser l'établissement dans la collectivité d'un réseau d'investisseurs privés éventuels à qui présenter des propositions d'investissement et demander des conseils commerciaux.

LA SOLUTION QUI VIENT DÎNER?

Le PICC d'Hamilton-Burlington aide les PME dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur ou égal à 250 000 $ et qui ont un potentiel de croissance, qu'il s'agisse de croissance élevée ou constante. Ventures Burlington sait par expérience que c'est auprès des investisseurs privés que les PME ont le plus de chance de trouver un financement en capital de risque. Il a donc décidé avant tout de dresser une liste d'investisseurs privés éventuels, constamment mise à jour.

« Ces investisseurs ont déjà investi. Ils n'agissent pas à la légère. »

Ventures Burlington a une base de données de 90 investisseurs privés dans la collectivité, investisseurs chevronnés au revenu annuel supérieur à 150 000 $ et aux avoirs nets supérieurs à 1 million de dollars.

Le PICC d'Hamilton-Burlington a eu l'idée d'un « dîner avec le maire » pour encourager les investisseurs privés à rencontrer des gens et pour leur présenter des possibilités d'investissement dans des PME locales en pleine croissance. Le maire de Burlington invite régulièrement de 5 à 10 investisseurs privés à un dîner. Cette soirée privée, à laquelle les médias ne sont pas invités, convient à l'investisseur privé type, qui souhaite généralement rester discret et préfère les petits groupes.

UN MENU CHARGÉ

Au cours des dîners, on parle de divers sujets relatifs au développement économique local, comme les incubateurs d'entreprises, les possibilités cherchées par les investisseurs privés, l'utilité de créer des comités consultatifs d'investisseurs privés et d'autres questions pouvant intéresser ces derniers.

Les dîners sont aussi l'occasion de parler des plans d'affaires des PME locales en quête de financement. Le PICC d'Hamilton-Burlington examine un certain nombre de possibilités d'affaires et en présente brièvement quelques-unes au cours des dîners avec le maire. Selon la sélection, les participants reçoivent de un à quatre plans d'affaires avant la rencontre.

« Lorsqu'une possibilité d'investissement est présentée à un des dîners, il incombe aux investisseurs privés intéressés par l'affaire de communiquer avec l'entrepreneur. Si l'affaire les intéresse encore après avoir rencontré l'entrepreneur, l'investissement sera négocié. »

LES RÉSULTATS

LIAISONS FRUCTUEUSES

Une camaraderie se crée entre les investisseurs privés présents aux dîners du maire qui se trouvent des intérêts communs, ce qui accroît les chances qu'ils participent ensemble à des investissements futurs dans la collectivité et se soutiennent mutuellement. La confiance naît et des relations se nouent.

Les investisseurs privés qui assistent aux dîners sont généralement acquis à l'idée d'appuyer des PME en pleine croissance et de les aider à trouver des capitaux. Nombreux sont ceux qui se sont dits heureux de pouvoir parler avec leurs pairs dans un cadre informel et détendu.

Plusieurs possibilités d'investissement présentées à des investisseurs privés à ces dîners ont conduit à des entretiens avec des entrepreneurs au sujet de nouvelles ententes de financement. Ces dîners profitent à tous. Le maire rencontre des investisseurs privés, acteurs économiques importants de la collectivité, et les investisseurs privés rencontrent l'une des personnes les plus influentes de la collectivité, qui peut les orienter vers des possibilités d'investissement.

Presque tous les investisseurs privés qui ont participé aux dîners se sont dits intéressés par la possibilité d'aider le programme du PICC d'Hamilton-Burlington à titre consultatif, ce qui est un autre avantage.

LES LEÇONS

QUI SE RESSEMBLE...

« On nous a dit clairement que si les projets n'étaient pas bons, nous ne reverrions plus les investisseurs privés. Cela oblige les facilitateurs d'investissement à être vigilants et à s'assurer que les possibilités présentées au cours des soirées sont de très bonne qualité. »

D'après Ventures Burlington, les dîners avec le maire donnent de bons résultats, car les investisseurs privés aiment traiter avec d'autres investisseurs privés. Le succès des dîners semble résider dans le cadre détendus choisi. Il séduit les investisseurs qui souhaitent rester anonymes et préfèrent rester à l'écart des activités officielles telles que les forums de capital de risque.

Un investisseur privé qui a pris part à l'un des dîners avec le maire dit qu'il avait accepté l'invitation pour une raison très prosaïque, l'appât du gain. Plusieurs ont déclaré sans ambages qu'ils ne voulaient pas perdre leur temps. Ils insistent sur le fait qu'ils n'investissent pas pour créer des emplois ou favoriser le développement économique, mais pour faire de l'argent.

NE PAS INVITER LES ENTREPRENEURS

Ventures Burlington a appris qu'il ne faut pas inviter les entrepreneurs aux dîners. Les investisseurs privés préfèrent communiquer avec eux, le cas échéant, et ne veulent pas les rencontrer à ce stade. Si un projet les intéresse, ils communiqueront avec l'entrepreneur par la suite.

Il faut du temps pour séduire un investisseur privé

« Les investisseurs privés nous ont répété à maintes reprises qu'ils voulaient que les rencontres conservent un caractère intime. Si le réseau est mis en place avec soin, ils se rencontreront en dehors des activités officielles. »

Le PICC d'Hamilton-Burlington est convaincu que le réseau d'investisseurs privés devrait s'étendre lentement pour que la confiance grandisse et que le climat de camaraderie persiste.

Puisqu'un investisseur privé en attire un autre, il serait bon de faire appel à eux pour élargir le réseau. Par l'entremise de leurs associés, de leurs amis et de leurs connaissances, ils peuvent trouver d'autres investisseurs privés qui pourraient tirer parti de rencontres de réseautage et les convier à y participer.

Faits saillants — **Des conversations de table qui emballent les investisseurs**

- S'assurer que le maire accepte de convier un petit groupe d'investisseurs privés à un dîner privé.
- Envoyer aux invités le plan d'affaires des PME en quête de financement.
- Faire porter les discussions essentiellement sur le développement économique local.
- N'inviter aucun entrepreneur.

Il faut du temps pour séduire un investisseur privé

« Les investisseurs privés nous ont répété à maintes reprises qu'ils voulaient que les rencontres conservent un caractère intime. Si le réseau est mis en place avec soin, ils se rencontreront en dehors des activités officielles. »

Le PICC d'Hamilton-Burlington est convaincu que le réseau d'investisseurs privés devrait s'étendre lentement pour que la confiance grandisse et que le climat de camaraderie persiste.

Puisqu'un investisseur privé en attire un autre, il serait bon de faire appel à eux pour élargir le réseau. Par l'entremise de leurs associés, de leurs amis et de leurs connaissances, ils peuvent trouver d'autres investisseurs privés qui pourraient tirer parti de rencontres de réseautage et les convier à y participer.

Faits saillants — **Des conversations de table qui emballent les investisseurs**

S'assurer que le maire accepte de convier un petit groupe d'investisseurs privés à un dîner privé.

Envoyer aux invités le plan d'affaires des PME en quête de financement.

Faire porter les discussions essentiellement sur le développement économique local.

N'inviter aucun entrepreneur.

Guide des investisseurs privés en devenir

Trouver des investisseurs privés en recourant à l'auto-évaluation des investisseurs potentiels

Lieu — **Mount Pearl (Terre-Neuve)**

Le PICC de Mount Pearl inc. est une société sans but lucratif financée par Industrie Canada et la Ville de Mount Pearl. Il sert principalement la région de Northeast Avalon, (Terre-Neuve et Labrador), bien que les entrepreneurs et les investisseurs potentiels d'autres régions puissent aussi bénéficier de ses services.

Le PICC de Mount Pearl inc. a formé des partenariats avec des organismes comme la Banque de développement du Canada, le Genesis Centre, l'Operation Mentor, la Capital Coast Development Alliance, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et de nombreuses autres entités qui partagent des objectifs similaires au sien, soit contribuer au développement économique de la région.

Le guide provient d'une idée du PICC de Mount Pearl inc. et de Rob Mallay, son gestionnaire de l'investissement.

Le défi

Encourager les investisseurs potentiels

Le PICC de Mount Pearl inc. avait beau savoir qu'il y avait un excédent de capital à investir dans la province, beaucoup de PME avaient du mal à obtenir des fonds pour démarrer leur entreprise ou prendre de l'expansion.

Une des raisons était que les investisseurs potentiels eux-mêmes connaissaient mal les notions élémentaires du capital de risque et ne jouaient donc pas pleinement leur rôle.

Guide des investisseurs privés en devenir

Trouver des investisseurs privés en recourant à l'auto-évaluation des investisseurs potentiels

Lieu Mount Pearl (Terre-Neuve)

Le PICC de Mount Pearl inc. est une société sans but lucratif financée par Industrie Canada et la Ville de Mount Pearl. Il sert principalement la région de Northeast Avalon, (Terre-Neuve et Labrador), bien que les entrepreneurs et les investisseurs potentiels d'autres régions puissent aussi bénéficier de ses services.

Le PICC de Mount Pearl inc. a formé des partenariats avec des organismes comme la Banque de développement du Canada, le Genesis Centre, l'Operation Mentor, la Capital Coast Development Alliance, l'Agence de promotion économique du Canada atlantique et de nombreuses autres entités qui partagent des objectifs similaires au sien, soit contribuer au développement économique de la région.

Le guide provient d'une idée du PICC de Mount Pearl inc. et de Rob Mallay, son gestionnaire de l'investissement.

LE DÉFI

Encourager les investisseurs potentiels

Le PICC de Mount Pearl inc. avait beau savoir qu'il y avait un excédent de capital à investir dans la province, beaucoup de PME avaient du mal à obtenir des fonds pour démarrer leur entreprise ou prendre de l'expansion.

Une des raisons était que les investisseurs potentiels eux-mêmes connaissaient mal les notions élémentaires du capital de risque et ne jouaient donc pas pleinement leur rôle.

LA SOLUTION

INVESTIR EN NOUS-MÊMES

Le PICC de Mount Pearl inc. a décidé d'encourager les investisseurs privés éventuels en rédigeant un guide sur le capital de risque intitulé *Invest In Ourselves: Private Business Investment In Newfoundland and Labrador*.

« Bon nombre de gens d'affaires de notre province gèrent avec succès une entreprise ou en sont propriétaires mais n'ont jamais investi dans une autre entreprise privée, bien qu'ils y aient intérêt. Le guide s'adresse surtout à ces personnes. Cependant, il peut aussi aider les entrepreneurs en quête de capitaux privés, car il leur permet de mieux connaître les points d'intérêt des investisseurs. »

Toutes les citations sont de Rob Molloy

Le préambule du guide explique les trois buts recherchés :

- Il fournit aux investisseurs potentiels des renseignements qui les aident à déterminer s'ils sont intéressés par l'investissement privé.
- Il contribue à faire augmenter le niveau d'investissement privé dans la province. Il confirme aussi l'idée selon laquelle l'information peut aider à créer une « culture de l'investissement ». Grâce à lui, plus d'investisseurs potentiels envisageront des possibilités dans la province, et ceux qui recherchent du capital penseront à l'investissement privé parmi leurs options de financement.
- Il donne aux entrepreneurs en quête d'investissement privé un aperçu des préoccupations, des besoins et des attentes clés des investisseurs.

MATIÈRE DU GUIDE

Le guide fournit des renseignements qui aident les investisseurs potentiels à évaluer leur situation et à déterminer si l'investissement privé les intéresse. Il s'attarde aussi sur la question des contrôles préalables afin d'assurer qu'ils comprennent parfaitement ce qu'investir signifie. Enfin, il renseigne sur les formes que peut prendre l'investissement et fait quelques remarques sur des aspects juridiques et fiscaux.

CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES DES INVESTISSEURS

Le guide précise que l'investissement privé ne convient pas à tout le monde. Il soulève plusieurs questions qu'il approfondit ensuite afin que l'investisseur potentiel réfléchisse à ses objectifs personnels. Voici quelques-unes de ces questions :

- Ai-je le profil du risque?
- La période de calcul de mon investissement correspond-il à la possibilité d'investissement?

- Ai-je suffisamment d'argent à investir?
- À quels types d'investissement devrais-je m'intéresser?
- À quel niveau de participation dois-je m'attendre ou quel niveau de participation devrais-je demander?

DÉCIDER D'INVESTIR

Quand l'investisseur potentiel a pris sa décision, il lui reste à trouver l'investissement approprié. C'est là qu'il doit faire bien attention. Autrement dit, avant d'investir dans une entreprise, il doit évaluer l'entrepreneur et examiner la possibilité d'investissement.

Le guide souligne qu'il s'agit d'évaluer systématiquement tous les renseignements à sa disposition afin de cerner les risques et les enjeux relatifs à la transaction proposée, et donc de vérifier que les renseignements sont exacts.

La relation nouée avec l'entrepreneur durera probablement plusieurs années. Il est donc très important de prendre le temps d'étudier la possibilité d'investissement. Il faut aussi examiner des renseignements non financiers. Le guide suggère aux investisseurs potentiels de répondre aux questions suivantes :

« En plus d'avoir un bon rapport avec l'entrepreneur, l'investisseur devrait en examiner de très près les capacités de gestion. L'investisseur doit avoir l'assurance qu'elles sont suffisantes pour rendre la possibilité qu'on lui propose profitable. »

- L'entrepreneur vous plaît-il?
- Lui faites-vous confiance?
- Vous êtes-vous renseigné sur les relations d'affaires antérieures de l'entrepreneur?
- L'entrepreneur sera-t-il un bon gestionnaire?
- L'entrepreneur a-t-il un plan d'affaires solide?
- Siégerez-vous au conseil d'administration?
- Serez-vous un investisseur passif ou interviendrez-vous dans la vie de l'entreprise?

NE PAS EN RESTER LÀ

La section suivante du guide, *Valuing an Investment Opportunity*, donne des conseils à l'investisseur potentiel sur des questions telles que la valeur comptable, la valeur de liquidation, les multiples règles pratiques et l'approche fondée sur les gains. Il conseille également à l'investisseur de calculer le taux de rendement qu'il demandera pour compenser les risques associés à son investissement.

Pour finir, le guide parle aussi de diverses formes d'investissement, comme les actions ordinaires, les actions privilégiées, le placement par emprunt et les options ainsi que d'aspects juridiques et financiers.

COMMENT LE GUIDE A VU LE JOUR

Quand le PICC de Mount Pearl inc. s'est aperçu qu'il fallait trouver des investisseurs privés, il s'est demandé comment procéder. Certes, il y avait des investisseurs privés potentiels dans la collectivité, mais beaucoup d'entre eux avaient besoin d'être encouragés et conseillés en matière d'investissement, d'où la décision de rédiger le guide. Le PICC a donc communiqué avec Pauline Downer, comptable agréée à l'école de commerce de l'Université Memorial de Terre-Neuve, qui, séduite par l'idée, a rédigé le guide presque en entier.

« Nous avons rédigé l'introduction et le contexte, et M^me^ Downer s'est occupée des 80 p. 100 restants. »

Le projet a été financé par le PICC de Mount Pearl inc., avec l'apport financier de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique.

LES RÉSULTATS

LE GUIDE A REÇU DES CRITIQUES ÉLOGIEUSES

Le guide, tiré à 2 500 exemplaires, a été distribué, entre autres, à des investisseurs potentiels, des PME, des organismes de développement économique et des ministères, qui n'ont pas ménagé leurs remerciement pour son contenu exhaustif.

Grâce en partie à la nouvelle sensibilisation des investisseurs potentiels et des entrepreneurs au capital de risque, le PICC de Mount Pearl inc. a organisé en un an trois forums d'investisseurs qui ont été couronnés de succès.

« Tout récemment, le groupe de Canmore, en Alberta, nous a demandé s'il pouvait copier le guide et nous leur avons donné le feu vert! »

De plus, d'autres groupes de facilitation de l'investissement canadiens ont fait savoir qu'ils souhaitaient publier un guide semblable en s'inspirant de *Invest In Ourselves*.

LES LEÇONS

TENIR LE GUIDE À JOUR

Après avoir publié le guide sur papier, le PICC de Mount Pearl inc. s'apprête à mettre en ligne une version révisée. Cette solution est plus efficace et moins onéreuse, vu que le guide a été publié et que d'autres publications y font référence.

Une autre raison justifie le choix d'une version électronique. Les lois fiscales fédérales et provinciales venant d'être modifiées, il serait coûteux d'imprimer une version révisée.

L'organisme a obtenu le nom de domaine Invest In Ourselves et a créé un site Web (**http://www.InvestInOurselves.nf.ca**), qui contient des renseignements sur Mount Pearl et l'initiative du PICC. On y trouve aussi une section consacrée aux investisseurs et une autre aux entrepreneurs, le guide intégral, des articles sur le capital de risque et des liens au site Web *Strategis* d'Industrie Canada, y compris le site du PICC et d'Étapes vers le capital de croissance. On peut également consulter le guide à partir du site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**).

« Il a été facile et rapide d'apporter les changements dans le site Web, et d'autres documents seront ajoutés plus tard. »

Faits saillants — **Guide des investisseurs privés en devenir**

- Fournir des renseignements pour l'autoévaluation des investisseurs privés éventuels.
- Expliquer les préoccupations, besoins et attentes clés des investisseurs.
- Offrir des conseils sur l'évaluation des possibilités d'investissement.
- Expliquer les types d'investissement.
- S'assurer qu'on peut se procurer le guide à jour dans Internet.

LES LEÇONS

TENIR LE GUIDE À JOUR

Après avoir publié le guide sur papier, le PICC de Mount Pearl inc. s'apprête à mettre en ligne une version révisée. Cette solution est plus efficace et moins onéreuse, vu que le guide a été publié et que d'autres publications y font référence.

Une autre raison justifie le choix d'une version électronique. Les lois fiscales fédérales et provinciales venant d'être modifiées, il serait coûteux d'imprimer une version révisée.

L'organisme a obtenu le nom de domaine Invest In Ourselves et a créé un site Web (**http://www.InvestInOurselves.nf.ca**), qui contient des renseignements sur Mount Pearl et l'initiative du PICC. On y trouve aussi une section consacrée aux investisseurs et une autre aux entrepreneurs, le guide intégral, des articles sur le capital de risque et des liens au site Web *Strategis* d'Industrie Canada, y compris le site du PICC et d'Étapes vers le capital de croissance. On peut également consulter le guide à partir du site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**).

« Il a été facile et rapide d'apporter les changements dans le site Web, et d'autres documents seront ajoutés plus tard. »

Faits saillants — **Guide des investisseurs privés en devenir**

Fournir des renseignements pour l'autoévaluation des investisseurs privés éventuels.

- Expliquer les préoccupations, besoins et attentes clés des investisseurs.

Offrir des conseils sur l'évaluation des possibilités d'investissement.

Expliquer les types d'investissement.

S'assurer qu'on peut se procurer le guide à jour dans Internet.

Carrefour Capital

Semer la bonne parole dans le cyberespace en reliant PME et investisseurs par Internet

Lieu — **Thérèse-De Blainville (Québec)**

La Société de développement économique de Thérèse-De Blainville gère le projet pilote du PICC dans la région. Elle a réussi, en outre, à obtenir la participation de 66 autres organismes de développement économique locaux du Québec, d'autres régions du Canada et d'Europe.

Le projet pilote du PICC a mis au point un réseau de bases de données locales en ligne dont il fait la promotion dans le monde entier. Cette base de données se divise en deux volets : entreprises en quête d'un financement et investisseurs en capital de risque.

L'inscription est gratuite et les dossiers sont validés par les organismes locaux de développement économique accrédités.

Le défi

Le choc des idées (et des portefeuilles)

« Nous avons créé et adapté aux besoins des PME et des organismes de développement économique locaux un nouveau modèle stratégique capable de générer un volume d'informations enrichies et contrôlées localement puis diffusées à l'échelle mondiale selon un modèle commun. »

Citations de Charles Le Borgne, directeur général

La plupart des collectivités profitent des services d'un organisme de développement économique local ou d'un ministère. Les gens qui y travaillent connaissent l'économie locale et jouissent d'une grande crédibilité auprès des milieux d'affaires.

Les entreprises font part de leurs besoins, souvent d'ordre financier, à ces organismes de développement économique. Les organismes ont les connaissances nécessaires pour évaluer les propositions d'investissement et aider les entrepreneurs.

CARREFOUR CAPITAL

SEMER LA BONNE PAROLE DANS LE CYBERESPACE EN RELIANT PME ET INVESTISSEURS PAR INTERNET

Lieu — **Thérèse-De Blainville (Québec)**

La Société de développement économique de Thérèse-De Blainville gère le projet pilote du PICC dans la région. Elle a réussi, en outre, à obtenir la participation de 66 autres organismes de développement économique locaux du Québec, d'autres régions du Canada et d'Europe.

Le projet pilote du PICC a mis au point un réseau de bases de données locales en ligne dont il fait la promotion dans le monde entier. Cette base de données se divise en deux volets : entreprises en quête d'un financement et investisseurs en capital de risque.

L'inscription est gratuite et les dossiers sont validés par les organismes locaux de développement économique accrédités.

LE DÉFI

LE CHOC DES IDÉES (ET DES PORTEFEUILLES)

La plupart des collectivités profitent des services d'un organisme de développement économique local ou d'un ministère. Les gens qui y travaillent connaissent l'économie locale et jouissent d'une grande crédibilité auprès des milieux d'affaires.

Les entreprises font part de leurs besoins, souvent d'ordre financier, à ces organismes de développement économique. Les organismes ont les connaissances nécessaires pour évaluer les propositions d'investissement et aider les entrepreneurs.

« Nous avons créé et adapté aux besoins des PME et des organismes de développement économique locaux un nouveau modèle stratégique capable de générer un volume d'informations enrichies et contrôlées localement puis diffusées à l'échelle mondiale selon un modèle commun. »

Citations de Charles Le Borgne, directeur général

D'après les organismes, deux points sont importants :

« Il est donc difficile de faire coïncider les besoins des investisseurs et ceux des entrepreneurs. De plus, certaines collectivités n'ont pas assez de possibilités d'investissement et d'investisseurs pour constituer une base de données permettant ce jumelage. »

- Beaucoup d'entreprises ont du mal à trouver un financement parce qu'elles manquent de capital-actions et que certaines capacités de gestion leur font défaut.
- Une étude réalisée en 1995 au Québec indique que la province compte 2 175 investisseurs privés disposant en tout de 1,3 milliard de dollars à investir, mais qu'ils ont du mal à trouver des projets intéressants.

La création d'une base de données locale est une activité courante pour les organismes de développement économique. Toutefois, en raison des frontières territoriales, les investisseurs et les entrepreneurs doivent faire affaire avec un nombre limité de personnes.

LA SOLUTION

S'AVENTURER EN TERRAIN VIERGE DANS LE WEB

Pour relever ces défis tout en utilisant les capacités des organismes de développement économique locaux, le PICC de Thérèse-De Blainville a conçu et mis en place un réseau Internet de bases de données locales bilingue appelé Carrefour Capital (**http://www. carrefourcapital.com**).

COMMENT SE PRÉSENTE LE SITE WEB

Le texte suivant montre comment le site Web se présente aux utilisateurs potentiels.

> La réussite des entreprises en phase de démarrage ou d'expansion est conditionnelle à leur accès au financement. Les prêteurs conventionnels tels que les banques recherchent un minimum de risques et un maximum de garanties. Ce type d'exigences est difficile à combler par bon nombre d'entreprises, particulièrement lorsqu'elles fondent leurs activités sur le savoir et les nouvelles technologies.
>
> On peut diviser le capital de risque entre les fonds institutionnels et les investisseurs privés. Les premiers sont réticents à participer seuls, ce qui laisse des chances aux seconds. Les investisseurs privés (aussi appelés « anges

investisseurs») peuvent offrir le capital recherché mais aussi les compétences nécessaires au succès d'une entreprise. Ils sont par contre mal connus puisqu'ils n'ont pas l'envergure nécessaire à la promotion de leurs services.

Carrefour Capital[MD] a été conçu et créé pour permettre une meilleure gestion des offres et des demandes de capital de risque privé au bénéfice des entreprises créatrices d'emplois.

La mission de Carrefour Capital est de promouvoir la croissance économique en offrant aux entrepreneurs et aux investisseurs une base de données qui satisfasse leurs besoins en capitaux et qui leur permette de trouver des projets d'affaires.

Comment s'inscrire

Les investisseurs et les entrepreneurs s'inscrivent gratuitement à Carrefour Capital, qu'ils cherchent un financement ou des possibilités d'investissement. Ils peuvent remplir le formulaire d'inscription en ligne.

Inscription des entrepreneurs

Dans le cas des entrepreneurs, la personne chargée du financement au sein de l'entreprise doit remplir un formulaire d'inscription dans lequel elle fournit les détails suivants :

- coordonnées de la personne-ressource;
- type d'activité de l'entreprise;
- secteur économique;
- description des activités, des produits ou des services;
- phase de développement actuelle;
- formation et expérience de l'équipe de gestion;
- concurrents (directs ou indirects);
- segments de marché actuels et futurs;
- date de constitution en entreprise ou d'enregistrement de l'entreprise;
- nombre actuel d'employés à temps plein;
- ventes et bénéfices nets (dernière année financière et prévisions sur trois ans);
- actif et passif actuels;
- montant du financement cherché;
- type d'investissement souhaité (capital-actions, prêt, etc.);
- part des actions avec droit de vote transférable;
- degré de participation souhaité de la part de l'investisseur (passif, occasionnel, actif);
- compétences requises chez l'investisseur (p. ex., service financier, production, marketing, ingénierie);
- existence d'un plan d'affaires à jour;
- description sommaire du projet pour lequel un financement est cherché;
- autres renseignements pertinents.

investisseurs») peuvent offrir le capital recherché mais aussi les compétences nécessaires au succès d'une entreprise. Ils sont par contre mal connus puisqu'ils n'ont pas l'envergure nécessaire à la promotion de leurs services.

Carrefour Capital[MD] a été conçu et créé pour permettre une meilleure gestion des offres et des demandes de capital de risque privé au bénéfice des entreprises créatrices d'emplois.

La mission de Carrefour Capital est de promouvoir la croissance économique en offrant aux entrepreneurs et aux investisseurs une base de données qui satisfasse leurs besoins en capitaux et qui leur permette de trouver des projets d'affaires.

Comment s'inscrire

Les investisseurs et les entrepreneurs s'inscrivent gratuitement à Carrefour Capital, qu'ils cherchent un financement ou des possibilités d'investissement. Ils peuvent remplir le formulaire d'inscription en ligne.

Inscription des entrepreneurs

Dans le cas des entrepreneurs, la personne chargée du financement au sein de l'entreprise doit remplir un formulaire d'inscription dans lequel elle fournit les détails suivants :

- coordonnées de la personne-ressource;
- type d'activité de l'entreprise;
- secteur économique;
- description des activités, des produits ou des services;
- phase de développement actuelle;
- formation et expérience de l'équipe de gestion;
- concurrents (directs ou indirects);
- segments de marché actuels et futurs;
- date de constitution en entreprise ou d'enregistrement de l'entreprise;
- nombre actuel d'employés à temps plein;
- ventes et bénéfices nets (dernière année financière et prévisions sur trois ans);
- actif et passif actuels;
- montant du financement cherché;
- type d'investissement souhaité (capital-actions, prêt, etc.);
- part des actions avec droit de vote transférable;
- degré de participation souhaité de la part de l'investisseur (passif, occasionnel, actif);
- compétences requises chez l'investisseur (p. ex., service financier, production, marketing, ingénierie);
- existence d'un plan d'affaires à jour;
- description sommaire du projet pour lequel un financement est cherché;
- autres renseignements pertinents.

Inscription des investisseurs

Sur le formulaire d'inscription qu'ils doivent remplir, les investisseurs fournissent les renseignements suivants :

- coordonnées de la personne-ressource;
- valeur totale du portefeuille de capital de risque actuellement disponible;
- montants minimum et maximum existant pour chaque projet d'investissement;
- régions dans lesquelles l'investisseur veut investir;
- type d'activité économique;
- secteur économique, domaines d'activité et types de produits dans lesquels l'investisseur voudrait investir;
- forme d'investissement souhaité (fonds propres, dettes, etc.);
- pourcentage cherché par l'investisseur, dans le cas du capital-actions;
- période de recouvrement de l'investissement souhaitée;
- type de participation souhaité (passive, occasionnelle, active);
- domaines de compétence;
- volonté de partenariat avec d'autres investisseurs;
- stade de développement cherché (démarrage, redressement, expansion, etc.);
- autres renseignements pertinents.

LE VEILLEUR, UN ÉLÉMENT ESSENTIEL

« Ces organismes servent d'intermédiaires entre les entreprises et les investisseurs de leur localité et les éventuels partenaires de tous les horizons. »

Vincent Trudel,
agent de développement économique

« Le veilleur joue un rôle essentiel dans le maintien de la confidentialité du processus de transmission et de diffusion des renseignements. »

Une fois inscrits, les clients reçoivent un mot de passe qui leur donne accès à une quantité limitée de renseignements sur des possibilités d'affaires ou des investisseurs. Le formulaire d'inscription est alors envoyé à un « veilleur » — l'organisme de développement économique responsable de la région concernée — qui valide l'inscription, ce qui donne accès à des données confidentielles sur des entrepreneurs et des investisseurs.

Dans un délai de trois jours ouvrables, le veilleur communique avec la personne qui a rempli le formulaire d'inscription. L'organisme est chargé de valider le dossier afin d'en contrôler la diffusion dans les bases de données de Carrefour Capital.

Le veilleur vérifie que les renseignements fournis par tous ceux qui s'inscrivent à Carrefour Capital sont exacts et fiables, et il s'assure de la qualité des demandes. S'il estime que les possibilités d'affaires ne sont pas crédibles ou que le projet ne comporte pas suffisamment de renseignements pour satisfaire aux normes des investisseurs, le formulaire d'inscription n'est pas validé.

Inscription des investisseurs

Sur le formulaire d'inscription qu'ils doivent remplir, les investisseurs fournissent les renseignements suivants :

- coordonnées de la personne-ressource;
- valeur totale du portefeuille de capital de risque actuellement disponible;
- montants minimum et maximum existant pour chaque projet d'investissement;
- régions dans lesquelles l'investisseur veut investir;
- type d'activité économique;
- secteur économique, domaines d'activité et types de produits dans lesquels l'investisseur voudrait investir;
- forme d'investissement souhaité (fonds propres, dettes, etc.);
- pourcentage cherché par l'investisseur, dans le cas du capital-actions;
- période de recouvrement de l'investissement souhaitée;
- type de participation souhaité (passive, occasionnelle, active);
- domaines de compétence;
- volonté de partenariat avec d'autres investisseurs;
- stade de développement cherché (démarrage, redressement, expansion, etc.);
- autres renseignements pertinents.

LE VEILLEUR, UN ÉLÉMENT ESSENTIEL

« Ces organismes servent d'intermédiaires entre les entreprises et les investisseurs de leur localité et les éventuels partenaires de tous les horizons. »

Vincent Trudel,
agent de développement économique

« Le veilleur joue un rôle essentiel dans le maintien de la confidentialité du processus de transmission et de diffusion des renseignements. »

Une fois inscrits, les clients reçoivent un mot de passe qui leur donne accès à une quantité limitée de renseignements sur des possibilités d'affaires ou des investisseurs. Le formulaire d'inscription est alors envoyé à un « veilleur » — l'organisme de développement économique responsable de la région concernée — qui valide l'inscription, ce qui donne accès à des données confidentielles sur des entrepreneurs et des investisseurs.

Dans un délai de trois jours ouvrables, le veilleur communique avec la personne qui a rempli le formulaire d'inscription. L'organisme est chargé de valider le dossier afin d'en contrôler la diffusion dans les bases de données de Carrefour Capital.

Le veilleur vérifie que les renseignements fournis par tous ceux qui s'inscrivent à Carrefour Capital sont exacts et fiables, et il s'assure de la qualité des demandes. S'il estime que les possibilités d'affaires ne sont pas crédibles ou que le projet ne comporte pas suffisamment de renseignements pour satisfaire aux normes des investisseurs, le formulaire d'inscription n'est pas validé.

Le rôle de mentor du veilleur

Le veilleur peut aussi aider les entrepreneurs à se préparer à rencontrer des investisseurs potentiels, et les investisseurs à analyser les possibilités d'investissement. La participation des organismes de développement économique locaux permet d'assurer qu'en plus d'être une base de données centralisée sur les investissements, Carrefour Capital répond aux besoins locaux par les services qu'elle offre aux investisseurs et aux entrepreneurs.

Une fois inscrit, l'investisseur ou l'entrepreneur peut repérer et sélectionner des partenaires potentiels et accéder à des profils détaillés ne contenant toutefois pas de données confidentielles. Le veilleur concerné communiquera avec tout investisseur ou entrepreneur qui manifeste de l'intérêt à l'égard d'un partenaire potentiel afin d'entamer des entretiens en vue d'un jumelage.

Tirer profit de la technologie

Au moment de s'inscrire, les investisseurs et les entrepreneurs doivent indiquer s'ils souhaitent recevoir le bulletin d'information virtuel de Carrefour Capital, envoyé régulièrement à ceux qui en font la demande. Les investisseurs peuvent aussi activer une fonction dans la base de données qui leur permettra de recevoir automatiquement un message électronique quand un entrepreneur dont les caractéristiques correspondent à leurs critères concernant le territoire, le montant et le type d'activité s'inscrit.

Carrefour Capital cherche encore des veilleurs pour de nombreuses collectivités, notamment à l'extérieur du Québec. Quand un formulaire d'inscription est envoyé par un investisseur ou un entrepreneur d'une collectivité où il n'y a pas de veilleur, le personnel du PICC valide les renseignements par téléphone et aide les intéressés au sujet des entretiens initiaux en vue d'un jumelage éventuel.

Les veilleurs reçoivent un guide général qui explique comment utiliser efficacement le site Web, et on les encourage à assister à des conférences organisées périodiquement pour leur permettre de revoir leur rôle. Au cours des réunions, ils ont aussi l'occasion de parler de leurs défis communs avec leurs homologues.

GESTION ÉQUITABLE DES RESSOURCES

L'inscription est gratuite pour les investisseurs et les entrepreneurs. Les frais d'exploitation sont couverts en partie par le PICC. Les frais d'entretien, de mise à jour et de promotion sont partagés entre les organismes de développement économique locaux accrédités comme veilleurs.

Les organismes de contrôle paient aussi des frais d'utilisation du service au prorata de la population de la collectivité qu'ils représentent.

LES RÉSULTATS

LE SITE WEB S'INTERNATIONALISE

Le site Web de Carrefour Capital a été lancé en septembre 1999. Au 31 mars 2001, 144 investisseurs privés et 234 entreprises en quête de financement s'y étaient inscrits, et 160 millions de dollars d'investissement étaient offerts. Le site Web a été interrogé 30 000 fois.

« Les organismes de développement économique qui ont un rôle de veilleur se font mieux connaître et ont plus de chances de jumeler les investisseurs et les entrepreneurs locaux. »

Parallèlement, 70 veilleurs se sont inscrits auprès de Carrefour Capital, dont des organismes de développement économique du Québec, de l'Alberta, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick, de France et de Belgique.

LES LEÇONS

LE TRAVAIL DE MISSIONNAIRE PEUT ÊTRE STIMULANT

L'équipe du PICC de Thérèse-De Blainville croit qu'il faut avoir des talents de vendeur pour convaincre les gens de s'investir dans quelque chose d'aussi novateur que Carrefour Capital. Les résultats souhaités commencent à se concrétiser, mais il s'agit d'un long processus qui demande patience et persévérance.

De plus, la création de la base de données et le lancement du site Web ont pris plus de temps que prévu. Une fois encore, quand on met au point une technique d'avant-garde, il est difficile de prévoir combien de temps il faudra, et on ne peut se permettre le loisir d'étudier d'autres projets similaires.

La mauvaise qualité des plans d'affaires et des états financiers des entrepreneurs empêchent souvent d'aller au-delà des présentations initiales. Il faut vraiment s'efforcer d'encadrer davantage les entrepreneurs à cet égard.

Le fait que des organismes de développement économique locaux assument le rôle de veilleurs est un facteur de réussite essentiel. Les investisseurs et les entrepreneurs peuvent faire affaire localement tout en s'informant des possibilités offertes dans d'autres régions.

Faits saillants — **Carrefour Capital**

Solliciter des organismes de développement économique locaux, nationaux et internationaux.

Établir un site Web s'adressant aux PME en quête de financement.

Verser dans la base de données des renseignements détaillés fournis par les entrepreneurs et les investisseurs.

Protéger les renseignements par un mot de passe.

Faire valider les renseignements par des veilleurs qui paient pour utiliser le service.

La mauvaise qualité des plans d'affaires et des états financiers des entrepreneurs empêchent souvent d'aller au-delà des présentations initiales. Il faut vraiment s'efforcer d'encadrer davantage les entrepreneurs à cet égard.

Le fait que des organismes de développement économique locaux assument le rôle de veilleurs est un facteur de réussite essentiel. Les investisseurs et les entrepreneurs peuvent faire affaire localement tout en s'informant des possibilités offertes dans d'autres régions.

Faits saillants — **Carrefour Capital**

- Solliciter des organismes de développement économique locaux, nationaux et internationaux.
- Établir un site Web s'adressant aux PME en quête de financement.
- Verser dans la base de données des renseignements détaillés fournis par les entrepreneurs et les investisseurs.
- Protéger les renseignements par un mot de passe.
- Faire valider les renseignements par des veilleurs qui paient pour utiliser le service.

JOIGNEZ-VOUS À L'ÉQUIPE... METTEZ LA FORMULE GAGNANTE EN PRATIQUE

Le travail des projets pilote du PICC dans la facilitation de l'investissement fait maintenant partie du développement économique local. Dans tout le Canada, les collectivités peuvent mettre sur pied leurs services de facilitation de l'investissement en s'inspirant des projets pilotes ou rattacher le service à un organisme de développement économique.

Les collectivités trop petites pour assurer un service de facilitation de l'investissement peuvent se joindre à des collectivités voisines ou créer des services régionaux.

Les spécialistes du développement économique, les entrepreneurs, les investisseurs privés, les institutions financières, les comptables — autrement dit quiconque a un rôle à jouer dans la nouvelle culture d'investissement qui gagne tout le Canada — peut bénéficier de l'expérience et des leçons tirées des projets du PICC.

COMMENCEZ PAR VISITER NOS SITES WEB

Le site Web du PICC (**http://picc.ic.gc.ca**) contient une mine de renseignements sur les projets pilotes et leurs outils. Il vous permet aussi de vous relier à :

- **Étapes vers le capital de croissance (http://croissance.ic.gc.ca)**, qui explique le capital de risque. Il s'agit d'un site Web modulaire d'auto-apprentissage qui montre aux entrepreneurs les étapes à franchir pour accéder au capital de risque.
- **Contact! (http://strategis.gc.ca/contact)**, qui couvre le démarrage et la propriété de PME ainsi que les conseils aux PME.
- **Sources de financement (http://strategis.gc.ca/sources)**.
- Chacun des **projets pilotes du PICC**.

RESTEZ AU COURANT

Pour rester au courant des nouveautés dans la mise en place des services de facilitation de l'investissement locaux, envoyez un courriel à : **secretariat@ic.gc.ca**

Projets pilotes du PICC :

- Whitehorse (Yukon)
- Okanagan (Colombie-Britannique)
- Victoria (Colombie-Britannique)
- Canmore (Alberta)
- Medicine Hat (Alberta)
- Swift Current (Saskatchewan)
- Burlington (Ontario)
- Kitchener-Waterloo (Ontario)
- London (Ontario)
- Niagara (Ontario)
- North Bay (Ontario)
- Sarnia-Lambton (Ontario)
- Sault Ste. Marie (Ontario)
- Saint-Hyacinthe (Québec)
- Shawinigan (Québec)
- Sherbrooke (Québec)
- Thérèse-De Blainville (Québec)
- Wendake (Québec)
- Fredericton (Nouveau-Brunswick)
- Moncton (Nouveau-Brunswick)
- Halifax (Nouvelle-Écosse)
- Mount Pearl (Terre-Neuve)

LE PICC — CE QU'ON EN DIT

Dirigeant d'une petite entreprise

« Le PICC de Mount Pearl inc. m'a aidé à entrer en contact avec des investisseurs privés qui non seulement m'ont fourni le capital nécessaire pour étendre mon entreprise, mais aussi m'ont apporté leur précieuse expertise pour entrevoir les perspectives d'avenir. Je voulais évidemment garder le plus de contrôle possible dans mon entreprise, mais j'étais disposé à vendre des parts. La croissance réalisée depuis dépasse de loin ce que j'aurais pu accomplir seul. »

Chris Griffiths
Entrepreneur, Griffiths Guitars International
http://www.garrisonguitars.com

TERRE-NEUVE

Investisseur privé et président du conseil d'administration

« Je suis heureux de présider le conseil d'administration du Groupe d'aide aux industriels maskoutains (PICC de Saint-Hyacinthe). En tant qu'investisseur privé, il m'est facile de bien comprendre la problématique ainsi que la dynamique entre investisseurs et entrepreneurs. Par mon expérience, je soutiens le PICC qui a pour objectif de faciliter ces jumelages en s'assurant que les parties sont bien préparées aux rencontres. »

Marcel Laurence
Investisseur privé

QUÉBEC

Milieu universitaire/entrepreneure

« J'ai suivi les cours de maîtrise en administration des affaires (M.B.A.) de Maury Parsons à l'Université de Calgary. Les cours s'inspirent fortement du programme de formation du PICC, Étapes vers le capital de croissance. Grâce à cela, j'ai pu lancer plusieurs entreprises et trouver le financement nécessaire. Je suis une fervente adepte du PICC et de ce qu'il offre; les services locaux de facilitation de l'investissement sont une composante essentielle du développement économique. »

Jackie Rafter
Entrepreneure et investisseure

ALBERTA